



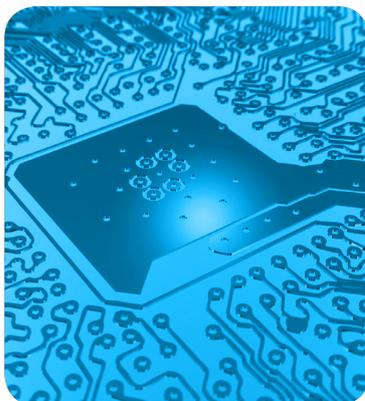
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Ciencias
Económicas y
Empresariales /13-14

Máster en
Dirección de
Marketing



MedicalAdvisor.
**Te conectamos con
los mejores especia-
listas**
Anne Schmitz



MedicalAdvisor

Te conectamos con los mejores especialistas



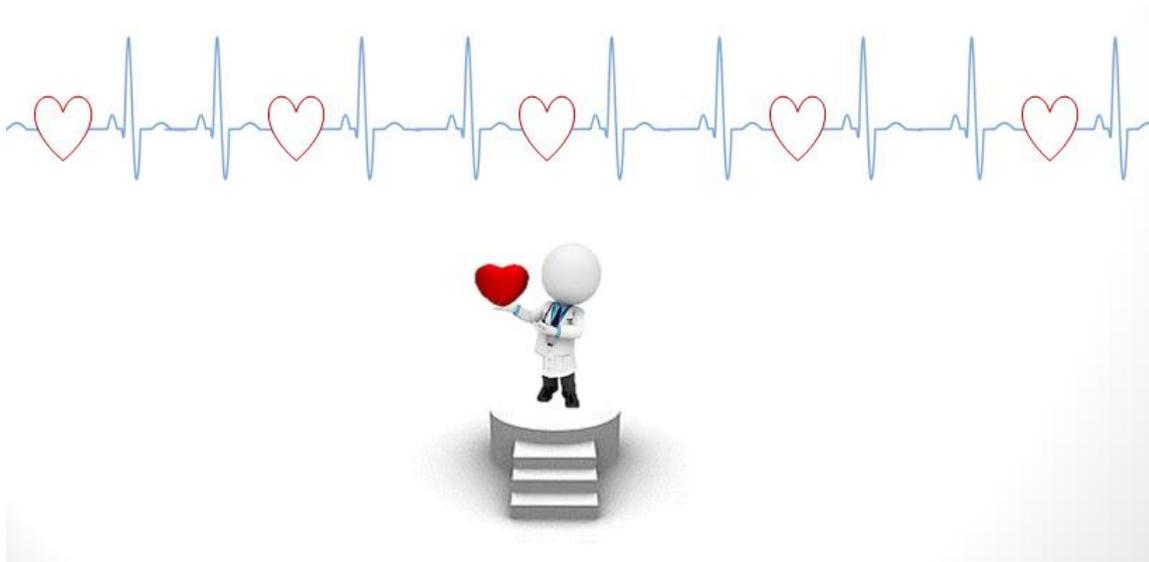
Índice

1. Resumen ejecutivo del proyecto	6
1.1 ¿En qué consiste el negocio?	6
1.2 ¿Cuál es la inversión a realizar?	6
1.3 ¿Cuál es la motivación principal del proyecto?	7
2. Desarrollo de la idea de negocio	9
2.1- ¿Cómo encuentro a los mejores especialistas en una determinada dolencia?	9
2.2- ¿Puedo acceder a los mejores médicos sin salir de mi ciudad/casa?	10
3. El Plan de Marketing de MedicalAdvisor	13
3.1. Análisis de la situación: el entorno externo	13
3.1.1 Generalidades y situación actual del sector	13
3.1.2 Situación socio-económica de la zona en la que se ubica el negocio	14
3.2 Características de la demanda.....	15
3.2.1 Motivaciones.....	16
3.2.2 Modas y tendencias.....	16
3.2.3 Necesidades.....	16
3.3 Análisis de los competidores	17
3.3.1 Resumen datos más relevantes de los principales competidores	18
3.3.2 Síntesis análisis externo	19
3.3.3 Análisis DAFO.....	23
3.4 Conclusiones y diseño de las estrategias	24
3.4.1 Política de Precios.....	25
3.4.2 Distribución de los servicios	25
3.4.3 Política de Comunicación	25
3.4.4 Síntesis del Marketing Mix	26
3.4.5 Previsión de ventas	26
3.4.6 Previsión de ingresos	28

4. Inversión y financiación	30
4.1 Fuentes de Financiación.	30
4.2 Plan de Inversión: 3 primeros años de actividad.	30
5. Área de Recursos Humanos	33
5.1 Puestos de trabajo a crear	33
5.1.1 Puestos de trabajo a crear – detalle de las funciones a desarrollar.	33
5.2 Organigrama de la empresa	34
6. Conclusiones	36
7. Anexos	38
7.1 Plan previsional económico-financiero	38
7.1.1 Inversión inicial.	38
7.1.2 Financiación inicial	39
7.1.3 Cuenta de explotación/de pérdidas y ganancias Año 1	40
7.1.4 Cuenta de pérdidas y ganancias para 3 años	43
7.1.5 Balances previsionales	44

1.

Resumen ejecutivo del proyecto



1. Resumen ejecutivo del proyecto

El presente trabajo fin de Máster desarrolla una idea de negocio, llamado MedicalAdvisor. En la primera parte del mismo, se ofrece un breve resumen ejecutivo. La segunda parte del trabajo recoge toda la información relevante en cuanto al desarrollo de la idea del negocio. La tercera parte recoge el plan de Marketing de la empresa y será en la cuarta parte donde se ofrecerá información en cuanto a financiación e inversiones para el proyecto. La quinta parte se ocupa del desarrollo del área de recursos humanos. Para cerrar el trabajo, se presentan las conclusiones y anexos en las partes seis y siete, respectivamente.

1.1 ¿En qué consiste el negocio?

MedicalAdvisor ofrece servicios de información médica de máxima calidad a distancia, es decir, telemedicina con los mejores especialistas sin tener que acudir físicamente a su consulta.

Dado que en España no existe aún un directorio fiable y transparente en este sector, en primer lugar, se trata de identificar qué médicos son líderes en su campo según sus propios colegas y en función de sus publicaciones, y acercarlos a los pacientes que más los necesitan, cuando más los necesitan, para obtener un diagnóstico y tratamiento correctos. A continuación, la misión de la empresa es facilitar a los ciudadanos el acceso a esos médicos de primer nivel para hacerles preguntas y obtener respuestas a través de videoconferencia en poco tiempo y sin intermediarios.

1.2 ¿Cuál es la inversión a realizar?

La forma jurídica elegida es la de una Sociedad Limitada, pues si se cumplen las previsiones de ventas del tercer año, es conveniente constituir esta sociedad para tributar por el Impuesto de Sociedades.

Se he calculado un presupuesto necesario de aproximadamente 70.000. El 100 por cien será aportado por los emprendedores y su entorno cercano, familiares y amigos que han mostrado interés real por el proyecto. Son de un acceso más fácil que los inversores o

financiadores profesionales, confían en nosotros y resultan más baratos y flexibles. El punto de equilibrio se alcanzaría en el tercer año.

1.3 ¿Cuál es la motivación principal del proyecto?

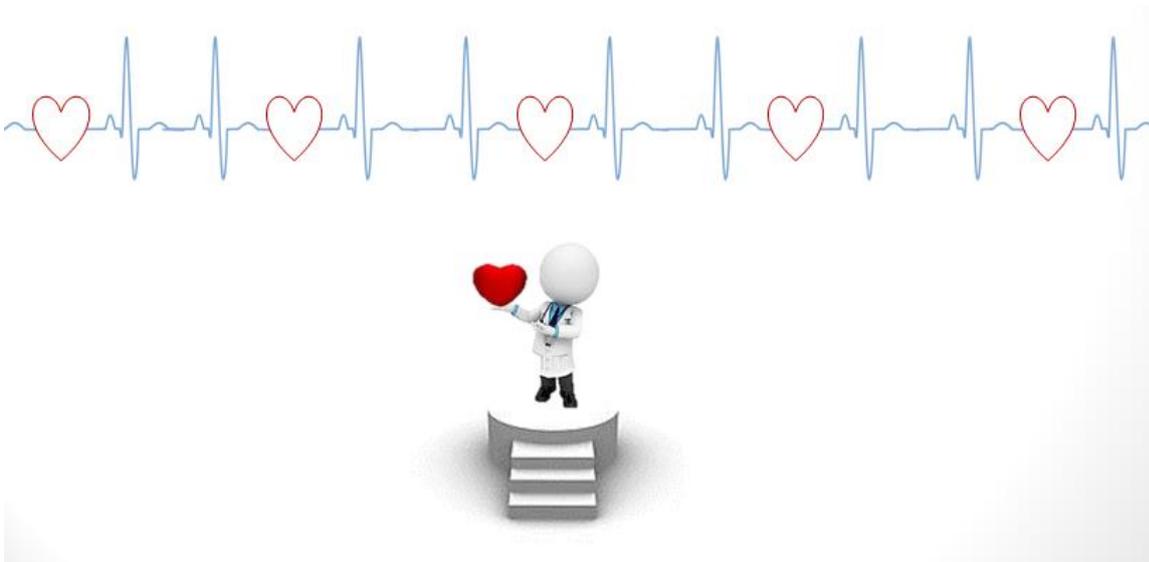
MedicalAdvisor mejorará la calidad de vida de los ciudadanos, los cuales acuden cada vez más en Internet para recabar información sobre temas relacionados con la salud y hará frente a la falta de conocimiento y confianza en las soluciones de la salud electrónica entre los pacientes, los ciudadanos y los profesionales de la salud. Las principales ventajas de las consultas online a través de MedicalAdvisor se resumen en dos puntos:

1. Ahorra tiempo al personal médico y a los pacientes, evitando los largos desplazamientos para recibir tratamiento. Como consecuencia del ahorro de tiempo, los costes se reducen significativamente.
2. Conveniencia y calidad. Un estudio reciente de Telefónica y el IESE revela que el 70% de los enfermos crónicos españoles estaría dispuesto a utilizar la telemedicina si estuviera a su alcance, porcentaje que se eleva al 80% en el caso de los profesionales médicos.

En la segunda parte del trabajo se desarrollará la idea de negocio.

2.

Desarrollo de la idea de negocio



2. Desarrollo de la idea de negocio

2.1- ¿Cómo encuentro a los mejores especialistas en una determinada dolencia?

Se trata de una necesidad no cubierta en España. Se necesita un directorio fiable con los médicos más prestigiosos de nuestro país. Evaluar la calidad de un servicio médico es difícil debido a su naturaleza intangible y a la asimetría de información existente entre quien lo presta y quien lo recibe, por eso son importantes las señales de información. Tradicionalmente la elección de médicos se ha apoyado en nuestra red de familiares y amigos o en la popularidad del profesional en los medios de comunicación, ahora se puede sustituir esa limitada red personal por una profesional.

Para seleccionar especialistas que trabajan en España de reconocido prestigio internacional, MedicalAdvisor tendrá en cuenta información tanto objetiva (Medirank: ranking de especialistas según criterios académicos), como subjetiva (ranking de hospitales elaborado por la OCU a partir de una encuesta realizada entre 281 profesionales y recomendaciones de profesionales del sector). Los pasos a seguir en el proceso de selección serán:

Paso 1: Revisión información secundaria (Medirank, OCU) + Encuesta especialistas

Encuesta a médicos destacados en los rankings públicos de cada especialidad para que identifiquen los médicos que han alcanzado importantes logros profesionales en su campo, a nivel nacional e internacional, y que recomendarían a sus familiares y amigos. El proceso estará abierto para que cada médico de prestigio pueda recomendar a otro profesional que considere excepcional en su especialidad.

Paso 2: Evaluación candidatos

Una vez construida la una lista de candidatos de cada especialidad se procederá a la evaluación de sus CV prestando atención a criterios tales como:

- Logros académicos (títulos, certificaciones, acreditaciones).
- Formación en una institución o programa de reconocido prestigio (UE/EEUU).

- Trabajo en una institución de reconocido prestigio.
- Publicaciones, conferencias y presentaciones (investigación).
- Premios y reconocimientos.
- Cargos destacados en organizaciones extranjeras.

MedicalAdvisor contactará con cada especialista seleccionado para verificar la información inicial proporcionada e invitarle a formar parte del directorio de médicos excelentes. Dicho directorio estará clasificado por especialidades y los médicos aparecerán ordenados alfabéticamente. Eso sí, los usuarios podrán visualizar los médicos u ordenarlos de diferentes maneras: 1- según criterios puramente curriculares/académicos; 2- atendiendo a la opinión de otros expertos; 3- en función de las valoraciones de los pacientes. Ningún competidor ofrece esta información.

2.2- ¿Puedo acceder a los mejores médicos sin salir de mi ciudad/casa?

Según una encuesta realizada por la OCU en 2012 entre profesionales del sector sanitario español, los mejores especialistas trabajan, por amplio margen, en Madrid y Barcelona. Para facilitar el acceso a estos expertos desde cualquier punto del país, se necesitan opiniones médicas a distancia, con imagen y sonido. Éste será uno de los servicios que médicos y hospitales ofrecerán cada vez con mayor frecuencia. Al desarrollo tecnológico del sector hay que añadir la evolución incierta de la sanidad pública (sistemas sanitarios volcados en el ahorro de costes), el envejecimiento de la población (ayuda a distancia crucial) y el fenómeno de la globalización (muchos expatriados y usuarios de turismo médico).

MedicalAdvisor gestionará el contacto con el especialista, cerrará la cita y la confirmará al paciente. Dará acceso a éste a la herramienta de videoconferencia en la fecha y hora prevista (servicio no ofrecido por los competidores hasta la fecha y que permite tener contacto directo con el médico). MedicalAdvisor garantizará la calidad del servicio y su estricta confidencialidad: si la consulta no se puede llevar a cabo por razones técnicas o por alguna causa objetivamente justificada, se devuelve el importe abonado por el paciente. Al ser un servicio ofrecido por médicos que desarrollan su actividad en España, el paciente, si

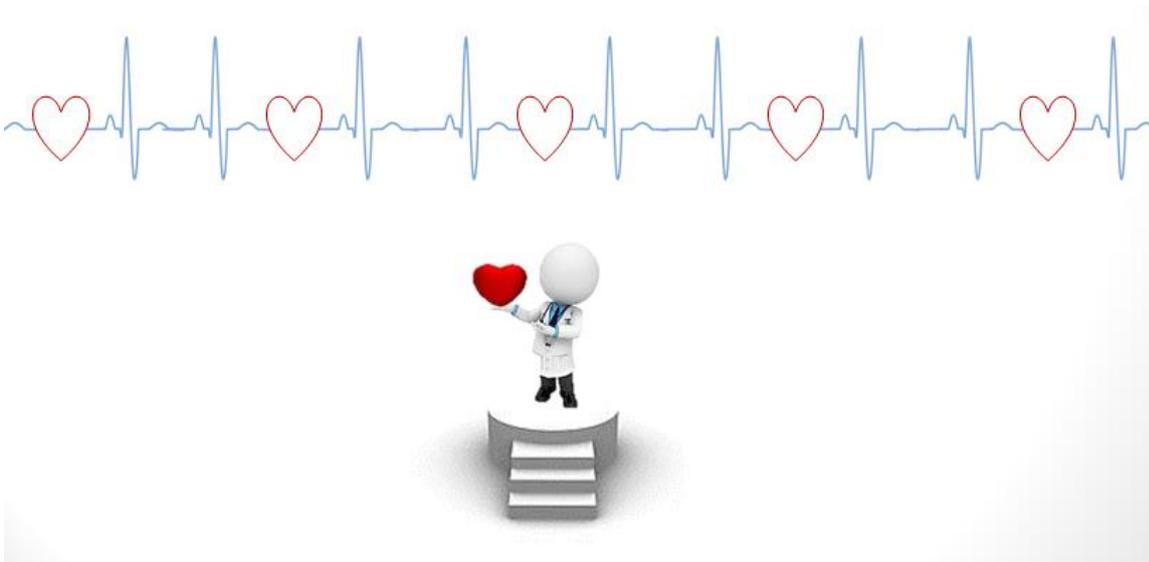
quisiera, podría acudir al médico en persona después de la consulta online y no abonaría esa visita.

Fuera de nuestras fronteras, especialmente en EEUU, donde la evolución de la e-salud constituye una referencia clara para países como el nuestro, ya se dispone de portales especializados en servicios de telemedicina, así como de directorios y redes profesionales de médicos y especialistas (por ejemplo: www.ratemds.com; www.healthgrades.com; www.findadoctor.com; <http://heath.usnews.com/top-doctors>). En España, están empezado a desarrollarse los primeros directorios de médicos, pero sus clasificaciones se basan bien en opiniones de pacientes (valor limitado debido a la asimetría de información que existe en la sanidad entre proveedores y usuarios de los servicios) o bien en opiniones de colegas (sólo se tiene en cuenta información subjetiva y no datos objetivos como los que aporta MediRank y que serán utilizados en la elaboración de nuestro directorio).

A continuación, se presentará el plan de marketing de la empresa.

3.

El plan de Marketing de MedicalAdvisor



3. El Plan de Marketing de MedicalAdvisor

3.1. Análisis de la situación: el entorno externo

3.1.1 Generalidades y situación actual del sector

En los próximos años, las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación van a transformar y revolucionar la prestación de los servicios sanitarios. A pesar de la crisis, el mercado potencial de la E-Salud ha pasado de 9,8 billones de dólares en 2010 a 11,6 billones de dólares en 2011 y, la Comisión Europea (2012, eHealth Action Plan 2012-2020 - Innovative Healthcare for the 21st Century, disponible en http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1333_en.htm) prevé una tasa de crecimiento anual compuesta del 18,6% hasta el año 2016. Según este organismo, la aplicación de las TIC contribuirá a incrementar la eficiencia de los sistemas sanitarios, mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y potenciará la innovación en este ámbito.

En 2015, se invertirán más de 125.600 millones de euros en tecnologías para la salud, una cifra que aumentará hasta 213.200 millones de euros en 2020, según un estudio de Cap Gemini. En España, la consultora tecnológica CMC estima que el volumen de negocio podría alcanzar los 4.000 millones de euros en 2015 (información disponible en <http://www.expansion.com/2013/11/16/empresas/digitech/1384632044.html>).

Todos estos cambios resultan cruciales para el sistema sanitario español, pues se trata de un sector que desde hace años sufre fuertes restricciones presupuestarias, a la vez que ha tenido que hacer frente a los retos planteados por el envejecimiento de la población, el incremento de enfermedades crónicas y la creciente medicalización de la sociedad.

Por otra parte, las expectativas de los usuarios en material de e-salud son en la actualidad muy elevadas, ya que el ciudadano 2.0 vive desde la infancia relacionándose con las TIC y demanda cada vez más y mejores vías de contacto y tratamiento entre paciente y proveedor del servicio (Telefónica, 2006, Las TIC en la sanidad del futuro. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: <http://elibros.fundacion.telefonica.com/ticensanidad/>).

En este contexto, la prestación de servicios de salud a través de Internet constituye sin duda, un tema de gran relevancia social y prueba de ellos es el elevado número de noticias

que cada día se publican sobre el mismo o el hecho de que uno de objetivos principales de la Agenda Digital para Europa es la amplia difusión de la telemedicina para el año 2020 (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/>).

Además, la aparición de empresas especializadas en servicios de segunda opinión médica en la última década pone de manifiesto que este es un mercado en expansión. Por último, el seguro médico es el beneficio social más demandado por los empleados en España, lo que representa una oportunidad para desarrollar un producto dirigido no sólo al consumidor final, sino también a las empresas.

3.1.2 Situación socio-económica de la zona en la que se ubica el negocio

Las últimas noticias económicas apuntan a que a finales de 2013, la economía de España dejará de estar en signo negativo. Y, en 2014, y durante los cinco años siguientes, cabe prever una tendencia creciente a la estabilización económica de España. Las previsiones últimas del Gobierno de España, y la de todos los servicios de estudios económicos sin excepción, muestran que el decrecimiento del PIB nacional se va aminorando conforme avanza el año. Cada vez se destruye menos riqueza. Un vistazo a los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), que abarcan el primer semestre del año, todavía muestra, que la mayor parte de los indicadores económicos, tanto de oferta como de demanda, están en negativo, pero cada vez son menos negativos. (http://www.elconfidencialdigital.com/opinion/tribuna_libre/Economia-espanola-tendencia-estabilizacion_0_2135786402.html#CIu3ckWSYoDCyOK19)

En nuestra opinión, esta mejora del panorama económico español, unida a los recortes y problemas que la sanidad pública tiene en estos momentos en nuestro país, auguran un crecimiento importante de la demanda de servicios sanitarios privados como los que ofrece MedicalAdvisor.

3.2 Características de la demanda

La tipología de los clientes sería, en general, individuos que necesitan una opinión médica fiable y rigurosa en cualquiera de las especialidades ofrecidas a través del cuadro médico de especialistas de MedicalAdvisor.

Segmentos atractivos: pacientes con dolencias graves y/o casos difíciles (diagnósticos no coincidentes, prescripción de una cirugía agresiva, problemas de salud no resueltos, cambio de médico por pérdida de confianza), enfermos crónicos y/o de edad avanzada, expatriados, deportistas que viajan continuamente para competir, pacientes internacionales y empresas que desean ofrecer beneficios sociales de calidad a sus empleados.

Los médicos del cuadro de MedicalAdvisor probablemente trabajen en centros públicos y/o para aseguradoras nacionales. Entonces ¿cuándo un paciente va a querer consultar con ellos a través de nuestra empresa?

1. Cuando su problema sea serio y no tenga acceso al médico a través de su seguro o de la Seguridad Social (en este grupo, probabilidad más alta para los que viven lejos).
2. Cuando tenga un seguro de reembolso (normalmente, paciente con poder adquisitivo medio-alto o con seguro de salud a través de su empresa). De nuevo, probabilidad más alta para los que viven lejos.
3. Cuando tenga al médico en el cuadro de su seguro, pero viva lejos o no pueda desplazarse con facilidad hasta el lugar dónde tiene su consulta.
4. Expatriados (los extranjeros que viven en España no conocen el sistema sanitario a fondo y valorarán positivamente el ranking; a los españoles que viven fuera, les sucederá justo al revés y valorarán poder en seguir en contacto con médicos de su país).

Los candidatos más claros son los que viven lejos (el término lejos es ambiguo, atravesar Madrid puede llevar más tiempo que llegar en AVE desde Valladolid), de ahí la relevancia de las consultas on-line.

Otro dato: los médicos top suelen tener listas de espera largas (semanas, meses incluso), pero cuando estás preocupado por tu salud o la de tu familia, lo que quieres es que te atiendan

cuanto antes. Con la consulta a distancia se pueden acortar los plazos: el médico puede trabajar online de 8 a 10 de la noche si quiere, cosa difícil en el hospital de ladrillo.

3.2.1 Motivaciones

MedicalAdvisor mejorará la calidad de vida de los ciudadanos, los cuales acuden cada vez más en Internet para recabar información sobre temas relacionados con la salud y hará frente a la falta de conocimiento y confianza en las soluciones de la salud electrónica entre los pacientes, los ciudadanos y los profesionales de la salud.

Las principales ventajas de las consultas online a través de MedicalAdvisor se resumen en dos puntos:

1. Ahorra tiempo al personal médico y a los pacientes, evitando los largos desplazamientos para recibir tratamiento. Como consecuencia del ahorro de tiempo, los costes se reducen significativamente.
2. Conveniencia y calidad. Un estudio reciente de Telefónica y el IESE revela que el 70% de los enfermos crónicos españoles estaría dispuesto a utilizar la telemedicina si estuviera a su alcance, porcentaje que se eleva al 80% en el caso de los profesionales médicos.

3.2.2 Modas y tendencias

Usuarios ya familiarizados con servicios online en otros sectores, por ejemplo: formación online (muchos puntos en común con el asesoramiento médico que se plantea).

3.2.3 Necesidades

De acuerdo con la pirámide de Maslow, a medida que los seres humanos van satisfaciendo sus necesidades más básicas, se desarrollan necesidades y deseos más elevados. La necesidad de salud se encuentra entre las de seguridad y protección, que surge cuando las necesidades fisiológicas, referentes a la supervivencia, están satisfechas. Dicha necesidad se refiere al hecho de sentirse seguro y protegido. Es importante subrayar que MedicalAdvisor cubre esta

necesidad, pues los usuarios del servicio serán pacientes que están enfermos o necesitan mejorar su estado de salud.

Por otra parte, al desarrollo tecnológico inminente del sector, hay que añadir la evolución incierta de la sanidad pública (sistemas volcados en el ahorro de costes), el envejecimiento de la población (la ayuda a distancia resulta crucial para la tercera edad) y el fenómeno de la globalización (muchos expatriados y usuarios del turismo médico). Los servicios de telemedicina serán pues cada vez más necesarios.

3.3 Análisis de los competidores

MedicalAdvisor es un servicio pionero en España, pues no existe ningún rival directo que ofrezca el mismo servicio en el país. A continuación se presentan los competidores actuales más significativos, es decir los que tienen una oferta similar:

1. *TheDoctors*: proporciona cita online con buenos médicos (proceso de selección serio, aunque sólo con datos subjetivos). No ofrece ranking de médicos, ni consulta a distancia. Además tienen muchos médicos en cada CCAA, no es creíble que todos sean profesionales de reconocido prestigio en su ámbito (son buenos, pero no top).

2 y 3. *BestDoctors*, *Advance Medical*: segunda opinión médica a través de intermediario. Garantizan los mejores médicos (ranking no visible, fe ciega), pero no ofrecen asesoramiento médico online.

Otros servicios relacionados.

4. *Medirank*: ranking de médicos exclusivamente académico (no según opinión de colegas, ni de pacientes) y de pago. No facilita el contacto con los profesionales, ni ofrece consulta a distancia.

5. *Segundaopinionmedica.com*: segunda opinión médica vía e-mail. No garantiza médicos prestigiosos.

3.3.1 Resumen datos más relevantes de los principales competidores

	TheDoctors.es (Top Doctors SL)	Advance Medical Health Care Management Services SA	BestDoctors España SA
Ventas (€)	1 Mill € en 2013 Aprox. 300.000 € en 2012	6,6 Mill € en 2006 +20 Mill € en 2012 Distintivo TOP 50.000 EMPRESAS Entre las 7000 primeras empresas de España	Entre 6 y 10 Mill de € en 2012 Distintivo TOP 50.000 EMPRESAS Entre las 13000 primeras empresas de España
Tiempo en el mercado	Desde 26-5-2011	Desde 15-11-1999	Desde 27-01-2004 hasta 28-05-2013, traslado domicilio social a Luxemburgo
Posiciona- miento (segmento de clientes o zonas geográficas con que trabaja)	Directorio nacional de médicos prestigiosos en cada Comunidad Autónoma. Clientes: pacientes que buscan un buen médico cerca de su domicilio	Segunda opinión médica a través de un panel de expertos a nivel mundial : la empresa selecciona el especialista más adecuado a cada caso	Segunda opinión médica a través de un panel de expertos a nivel mundial : la empresa selecciona el especialista más adecuado a cada caso
Estrategia básica	Ser un referente nacional en el ámbito de la excelencia médica. Ingresos a través del cobro a los médicos de una cuota anual, fundamentalmente. Crecimiento: 2012 entrada primer inversor (EEUU); tiene previsto abrir una ronda de financiación a finales de 2013 para afrontar la expansión internacional.	Servicio dirigido, fundamentalmente, a empresas y aseguradoras médicas. Opera a nivel mundial (sedes físicas: Barcelona, Boston, Santiago de Chile y Budapest). Crecimiento en Asia	Servicio dirigido, fundamentalmente, a empresas y aseguradoras médicas. Opera a nivel mundial (origen EEUU). Best Doctors, Inc. Named for Third Consecutive Year to Inc. Magazine's "Fastest Growing Private Companies in America". Expansión en Australia y Asia.

3.3.2 Síntesis análisis externo

FACTORES	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS	Amenaza	Oportunidad
<p>SOCIO-CULTURALES</p>	<p>Los ciudadanos acuden cada vez más a Internet para recabar información sobre temas relacionados con la salud. Uno de objetivos principales de la Agenda Digital para Europa es la difusión de la telemedicina para el año 2020.</p> <p>Usuarios ya familiarizados con servicios online en otros sectores, como por ejemplo la formación online, que tiene muchos puntos en común con el asesoramiento médico que se plantea.</p> <p>Los servicios relacionados con la salud representan el beneficio social más demandado por los trabajadores españoles.</p>	<p>Fuerte arraigo de los sistemas tradicionales de atención sanitaria, sobre todo entre los usuarios de edad más avanzada</p> <p>Desconfianza inicial hacia una solución de la salud electrónica no avalada por una empresa prestigiosa del sector.</p>	<p>MedicalAdvisor Incrementará la transparencia en el sector de la e-salud.</p> <p>MedicalAdvisor como servicio para empleados contribuirá a reducir costes derivados de permisos para acudir a citas médicas y de diagnósticos no adecuados</p>
<p>ECONOMICOS Y COMERCIALES</p>	<p>Mercado en expansión, que en los próximos 5 años va a vivir un boom, en el que se concentran grandes inversiones de start-ups y nuevas tecnologías.</p> <p>A pesar de la crisis, la Comisión Europea (2012) prevé para este sector una tasa de crecimiento anual compuesta del 18,6% hasta el año 2016.</p> <p>http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1333_en.htm.</p>	<p>Modelo de negocio basado en el desembolso por parte del paciente en cada ocasión de uso del servicio o pago de una prima anual si se trata de un servicios para los empleados de una</p>	<p>Pocos competidores, ninguno con una propuesta idéntica.</p> <p>Recortes en la sanidad pública</p>

	<p>La videoconsulta contribuirá a reducir los gastos de transporte y alojamiento asociados a la visita de expertos que residen lejos del paciente.</p>	<p>empresa.</p>	<p>Prestación directa, sin intermediarios</p>
<p>TECNOLÓGICOS</p>	<p>La tecnología necesaria para prestar el servicio propuesto no es sofisticada y está disponible en el mercado desde hace tiempo: un ordenador, tableta o Smartphone con conexión a Internet +Programa Skype (o similar), cámara web y micrófono.</p>	<p>Seguridad en el tratamiento de la información</p>	<p>Penetración de Internet de banda ancha en aumento</p>
<p>POLÍTICO-LEGALES</p>	<p>La aplicación de las NTI a la salud puede contribuir a desarrollar sistemas sanitarios eficientes y sostenibles a largo plazo, lo que justifica su interés político.</p> <p>1. La telemedicina como servicio de asistencia sanitaria, está regulado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos 56 y 57 del TFUE ya que, al ser un servicio, queda dentro de ámbito de estos artículos del Tratado. • Directiva 2011/24/UE, sobre derechos de los pacientes en la asistencia sanitaria transfronteriza. En concreto en los artículos 3,d); 7.7 y 14. <p>2. La telemedicina como servicio de la sociedad de la información, está regulada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directiva 2000/31/CE, sobre comercio electrónico: art. 2,a) • Directiva 98/34/CE, sobre servicios de la sociedad de la información. Art. 1.2. <p>Según la definición dada por estas dos Directivas la telemedicina es un servicio:</p>	<p>Marcos jurídicos existentes inadecuados o fragmentados</p> <p>Por una parte, es un servicio sanitario y, por otra, es un servicio de la sociedad de la información, por lo que se rige por el principio de libre prestación de servicios, por la normativa de comercio electrónico y por la Directiva de derechos de los pacientes en la asistencia</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Remunerado • A distancia • Por medios electrónicos • A solicitud individual • Se rige por el principio de país de origen <p>Aspectos clave de la telemedicina:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los derechos de los pacientes que reciben asistencia sanitaria transfronteriza, incluyendo la telemedicina, se regulan en la Directiva 2011/24/UE. 2. El registro de los profesionales de la salud que prestan servicios de telemedicina: En la mayoría de los Estados miembros de la UE la organización profesional es la que establece las reglas del ejercicio profesional y el control deontológico. Se asume que los prestadores de servicios de telemedicina cumplen con los requisitos de ejercicio profesional del Estado miembro en el que estén establecidos. <ul style="list-style-type: none"> • Artículos 56 y 57 TFUE • Directiva 2011/24/UE, asistencia sanitaria transfronteriza • Directiva 2000/31/UE, comercio electrónico 3. El procesamiento de los datos relativos a la salud: De acuerdo con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia, debe darse una interpretación amplia a la noción de “dato relativo a la salud”, en la que se incluyan todos los aspectos tanto físicos como mentales de la salud del individuo. <p>Normativa reguladora:</p>	<p>sanitaria transfronteriza</p>	
--	--	----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> •Artículo 16.1 TFUE •Artículo 8 Carta de Derechos Fundamentales de la UE •Directiva 95/46/CE, protección de datos. •Directiva 2002/58/CE, sobre la protección de datos y la privacidad en las comunicaciones electrónicas. •Directiva 2011/24/UE, sobre derechos de los pacientes en la asistencia sanitaria transfronteriza. <p>4. La responsabilidad y seguridad de los productos: en el supuesto de responsabilidad profesional, se aplicará la legislación del Estado miembro de tratamiento.</p> <p>5. El reembolso de los servicios de telemedicina, se regula en el artículo 7.7 y en el considerando 26 de la Directiva 2011/24/UE.</p>		<p>En octubre entró en vigor una nueva Directiva Europea de asistencia sanitaria transfronteriza para garantizar la libre circulación de pacientes en la Unión Europea</p>
--	---	--	--

3.3.3 Análisis DAFO

A continuación, procedemos a reunir los aspectos positivos y negativos derivados del análisis del entorno externo e interno de la empresa. El orden y la degradación de los colores indican, de mayor a menor, el grado y la relevancia de la característica dentro de su grupo correspondiente.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la E-salud en España y de servicios de asesoramiento online en general. Mercado en expansión que en los próximos 5 años va a vivir un boom.	La actual situación de crisis puede dificultar el lanzamiento.
Nuestra compañía explota una oportunidad de mercado que no ha sido aprovechada por el momento.	Es necesario un cambio de hábitos en los pacientes, si bien los rankings online se están expandiendo actualmente y los consumidores están ya en proceso de aprendizaje.
Evolución incierta de la sanidad pública en España, demanda de servicios de salud privados en aumento.	Ausencia de marco jurídico claro
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Desconocidos para el mercado, aunque nuestro nombre aprovecha el valor de marca generado en los últimos años por www.tripadvisor.com , página leader en la búsqueda de viajes por internet.	Servicio pionero que aporta transparencia al sector y crea valor tanto para los pacientes (profesionales de gran calidad accesibles a en menos tiempo y con menor coste), como para los médicos (visibilidad y diferenciación).
Existencia de compañías que ofertan ya valoraciones sobre médicos, aunque no consultas online.	Motivación y energía de los emprendedores, que creen en el proyecto.
Dificultad de promoción y éxito durante la primera etapa de lanzamiento de la empresa.	Nuestra actividad es un tema de actualidad en estos momentos, no será un ámbito desconocido para los ciudadanos.

3.4 Conclusiones y diseño de las estrategias

Los potenciales pacientes aquejados de una determinada dolencia que quieran acudir al mejor especialista en la materia, no disponen en estos momentos en España de una fuente de información fiable, que les guíe hacia los mismos. Los cuadros médicos de las aseguradoras no suelen tener ningún tipo de ponderación y los directorios que se han empezado a desarrollar online (como por ejemplo www.quemedico.com) incluyen como elemento de valoración sólo la opinión de los pacientes (fundamentalmente, su grado de satisfacción con el servicio que han recibido del médico). Así pues, el paciente se encuentra perdido a la hora de seleccionar un médico adecuado.

El hecho de contar con un cuadro médico formado por los mejores especialistas del país y ser la primera empresa que ofrece el acceso a dichos especialistas a distancia, coloca a MedicalAdvisor en una posición ventajosa para competir. En nuestra opinión, la ventaja competitiva de MedicalAdvisor radica en:

La **calidad de los profesionales** constituye, sin duda, uno de los factores clave del éxito en el sector de la salud y ningún hospital de España reúne en su plantilla a los mayores expertos de cada especialidad.

Los profesionales que formen parte del directorio no podrán ofrecer servicios de asesoramiento médico a distancia a través de otras plataformas, por lo que **el servicio ofrecido no será fácilmente imitable a corto y medio plazo**.

El acceso remoto evita el traslado físico, lo que supone un ahorro importante de tiempo y dinero para el paciente, por lo que la propuesta de MedicalAdvisor resulta de gran **valor para los usuarios del servicio**. Desde el punto de vista de los médicos, formar parte de MedicalAdvisor mejorará sustancialmente su visibilidad entre los potenciales pacientes y diferenciación con respecto a otros profesionales, incrementando sus ingresos vía consultas privadas y/o intervenciones derivadas de las consultas.

Dado que MedicalAdvisor ofrece un servicio con características que pueden hacer que sea percibido como único por los clientes, la **estrategia genérica** de la organización será la de **diferenciación**.

En cuanto a la estrategia de **cobertura del mercado de referencia**, inicialmente se desarrollará un **plan de marketing único para el mercado de consumidores finales**. A

medio y largo plazo, si la evolución de la empresa es positiva, se planteará la **posibilidad de operar en otros segmentos**, como el de las empresas y aseguradoras, diseñando un plan de marketing diferente para cada uno de ellos (los profesionales y el sistema de distribución serán los mismos para los clientes finales y para los industriales, pero los precios y la comunicación variarán de uno a otro segmento).

3.4.1 Política de Precios

MedicalAdvisor genera sus ingresos a partir del margen que obtiene de cada consulta online gestionada y retribuida al profesional correspondiente. Los precios varían por especialista (Mínimo 100 € por 20 min de consulta online). El margen o comisión puede estar entorno al 20-25%. Financiación adicional a través de publicidad en la web, pero no a través de cuotas pagadas por los médicos que aparecen en el directorio.

MedicalAdvisor garantiza la calidad del servicio y su estricta confidencialidad: si la consulta no se puede llevar a cabo por razones técnicas o por alguna causa objetivamente justificada, se devuelve el importe abonado por el paciente.

Al ser un servicio ofrecido por médicos que desarrollan su actividad en España, el paciente, si quisiera, podría acudir al médico en persona después de la consulta online y no abonaría esa visita (esta posibilidad no existe en los directorios internacionales).

En el futuro, el desarrollo de una aplicación móvil podría ser una fuente de ingresos adicional.

3.4.2 Distribución de los servicios

Contratación online de servicios ofrecidos directamente por los médicos.

3.4.3 Política de Comunicación

Difusión de información en redes sociales: perfil LinkedIn, Facebook, Google +, Twitter.

Si se consigue generar tráfico entre los médicos líderes en cada especialidad y los pacientes, la empresa será percibida por el sector como altamente atractiva por el poder prescriptor de sus médicos, generando interés publicitario para industrias asociadas (farmacéutica, equipos médicos, ...).

3.4.4 Síntesis del Marketing Mix

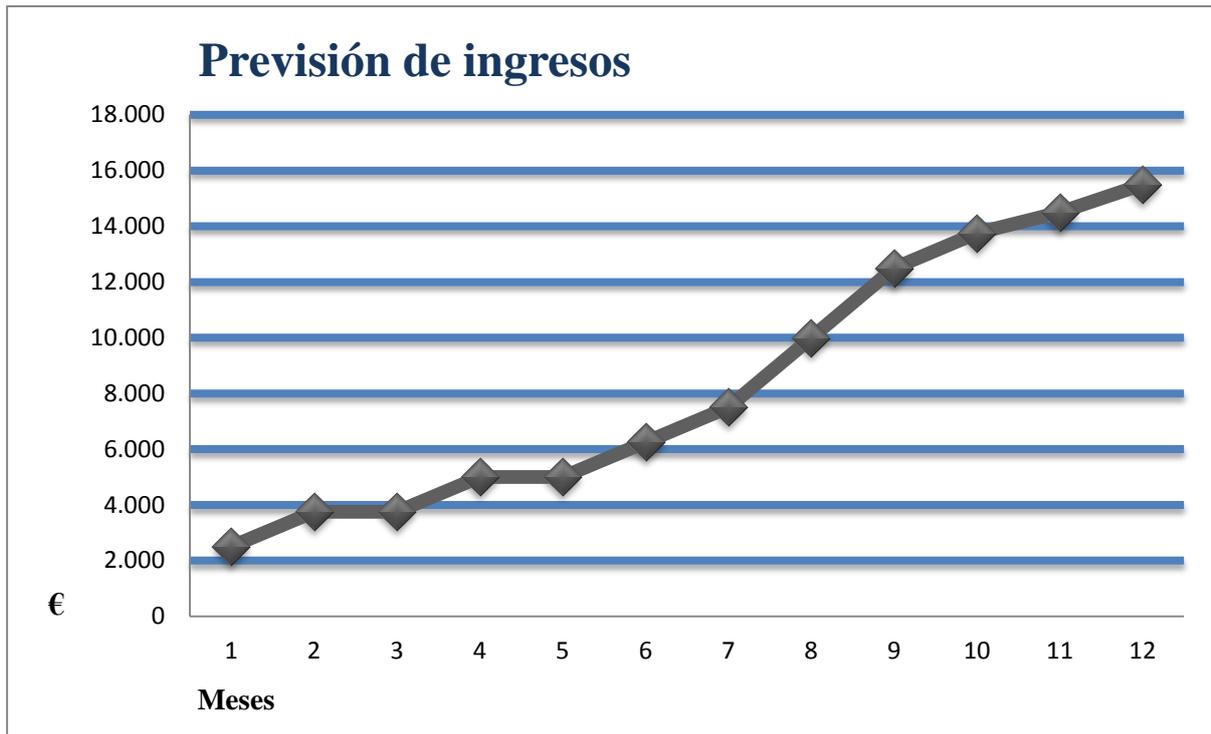
MARKETING-MIX	
Oferta de Productos y Servicios	Servicios de opinión médica online para pacientes, empresas/aseguradoras y médicos (ver tabla Posicionamiento).
Política de Precios	Los precios varían por especialista (Mínimo 100 € por 20 min de consulta online). El margen o comisión puede estar entorno al 20-25%.
Política de Comunicación	Inicialmente, difusión información en redes sociales: perfil LinkedIn, Facebook, Google +, Twitter
Canales de distribución	Canal directo.

3.4.5 Previsión de ventas

PREVISIÓN DE VENTAS		
TRIMESTRE Y AÑO	Uds./Consultas	EUROS
1/2014	200	10.000
2/2014	300	15.000
3/2014	600	30.000
4/2014	900	45.000
TOTAL 2014	2.000	100.000

1/2015	950	47.500
2/2015	1.100	55.000
3/2015	1.250	62.500
4/2015	1.500	75.000
TOTAL 2015	4.800	240.000

3.4.6 Previsión de ingresos

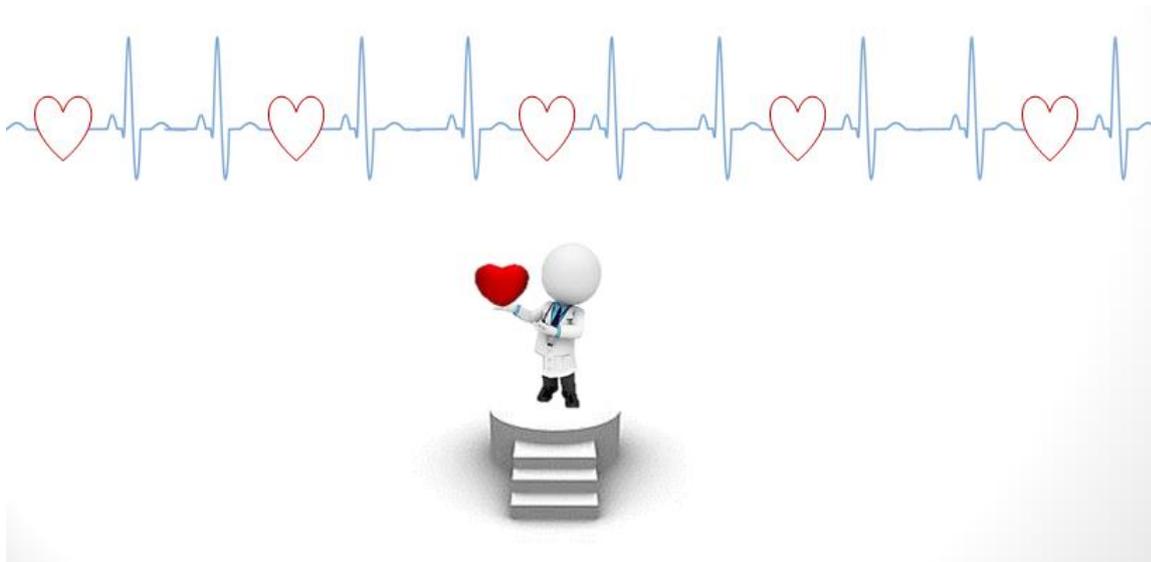


El punto de equilibrio se alcanzaría en el tercer ejercicio.

La cuarta parte desarrolla, a continuación, los planes de inversión y financiación.

4.

Inversión y financiación



4. Inversión y financiación

El 100% de la financiación requerida, 70.000 €, será aportada por los emprendedores y su entorno cercano, familiares y amigos que han mostrado interés real por el proyecto.

4.1 Fuentes de Financiación.

	Importe	% sobre Financiación
Recursos Propios	70.000,00	100,00%
Capital	70.000,00	100,00%
Recursos Ajenos	0,00	0,00%
Total Fuentes de Financiación	70.000,00	100,00%

4.2 Plan de Inversión: 3 primeros años de actividad.

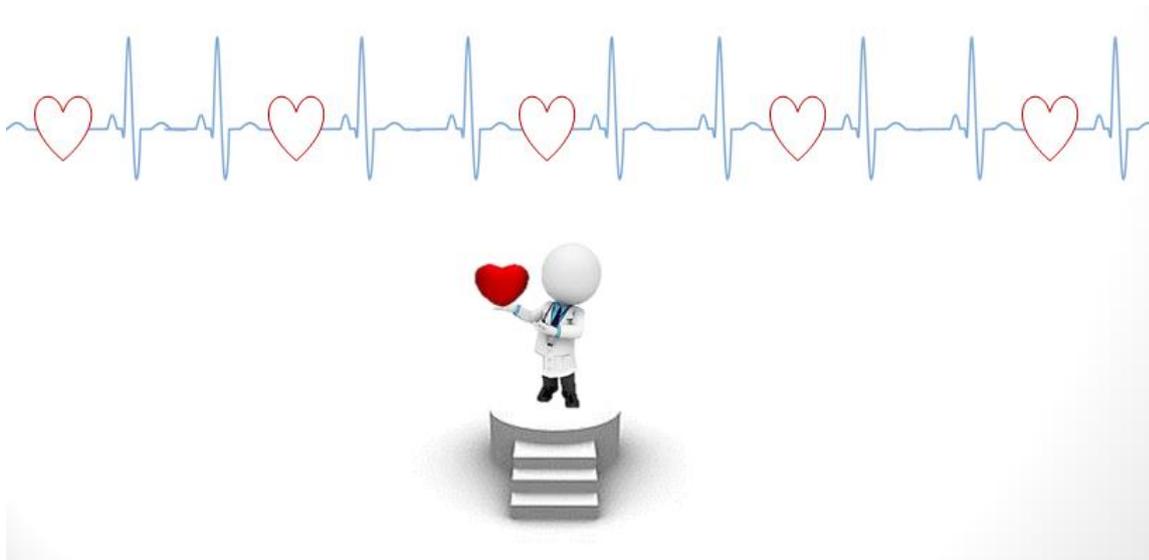
Concepto	Estimación Inicial	1	2	3
Inmovilizado Material	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
AAIM		250,00	500,00	750,00
Inmovilizado Inmaterial	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
AAII		7.500,00	15.000,00	22.500,00
Inmovilizado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Amortizables	1.000,00	800,00	600,00	400,00

Total Inmovilizado	32.000,00	24.050,00	16.100,00	8.150,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizable	6.720,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	31.280,00	-44.740,80	8.873,52	134.070,94
Total Inversión	70.000,00	-20.690,80	24.973,52	142.220,94

La quinta parte del trabajo recoge los planes del área de Recursos Humanos.

5.

Área de Recursos Humanos



5. Área de Recursos Humanos

5.1 Puestos de trabajo a crear

Puesto	Forma de contratación	Nº de Personas
Presidente	Trabajo a distancia	1
Asesor	Trabajo a distancia	1
Responsable de Marketing	Trabajo a distancia	1
Personal de Administración y Servicios	Jóvenes 16 a 30 años inscritos en la oficina de empleo, modalidad: apoyo a emprendedores	1

5.1.1 Puestos de trabajo a crear – detalle de las funciones a desarrollar.

Emprendedor 1: Dirección del proyecto y búsqueda de financiación.

Emprendedor 2: Supervisión de las actividades de Marketing (captación de clientela, selección proveedor tecnológico, comunicación interna y externa).

Emprendedor 3: Asesor.

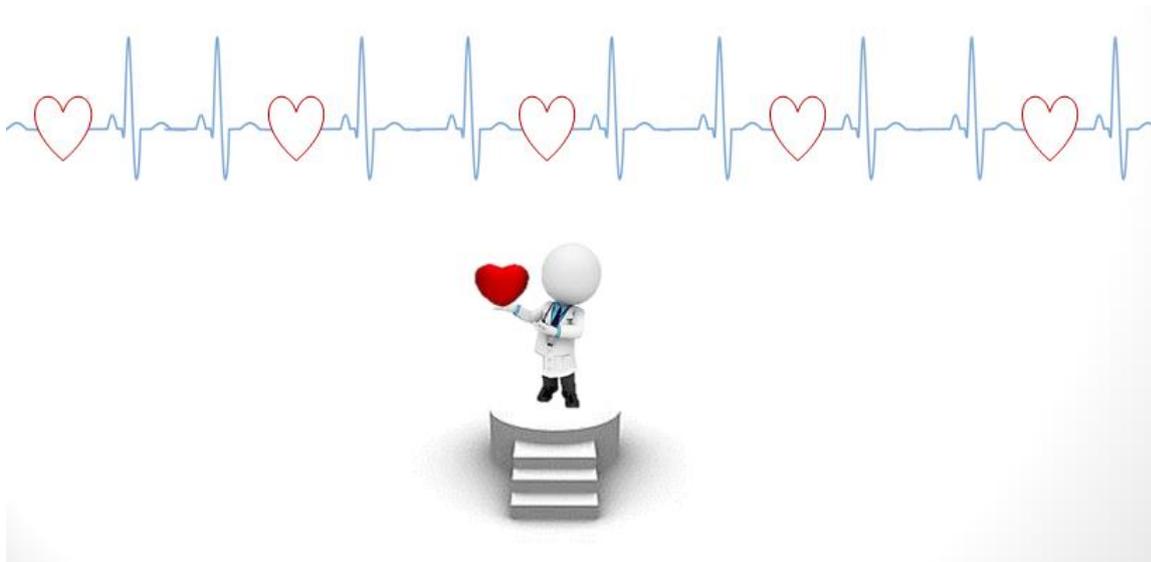
Trabajador 1: Elaboración del ranking de médicos a través de la realización de encuestas a los profesionales (recogida de información y análisis de datos) y tareas administrativas (atención telefónica, correspondencia, facturaciones y pagos a los médicos).

5.2 Organigrama de la empresa



Para cerrar el trabajo, a continuación, se presentarán las conclusiones.

6. Conclusiones



6. Conclusiones

MedicalAdvisor es una idea de negocio que ofrece a los ciudadanos, por un lado, un ranking fiable de médicos de primer nivel. Por el otro lado, les ofrecerá la posibilidad de hablar con estos especialistas vía videoconferencia (mediate Skype o tecnología similar). Esto les permite a los ciudadanos atención médica de primer nivel, sin tener que desplazarse físicamente a la consulta del médico en cuestión.

Las principales motivaciones son la mejora de la calidad de vida de los usuarios, aparte del ahorro de tiempo al personal médico y a los pacientes. Como consecuencia del ahorro de tiempo, los costes se reducen significativamente.

En 2015, se invertirán más de 125.600 millones de euros en tecnologías para la salud, una cifra que aumentará hasta 213.200 millones de euros en 2020. Aparte, el ciudadano 2.0 vive desde la infancia relacionándose con las TIC y demanda cada vez más y mejores vías de contacto entre médico y paciente. En este contexto, la prestación de servicios de salud a través de Internet constituye sin duda, un tema de gran relevancia social.

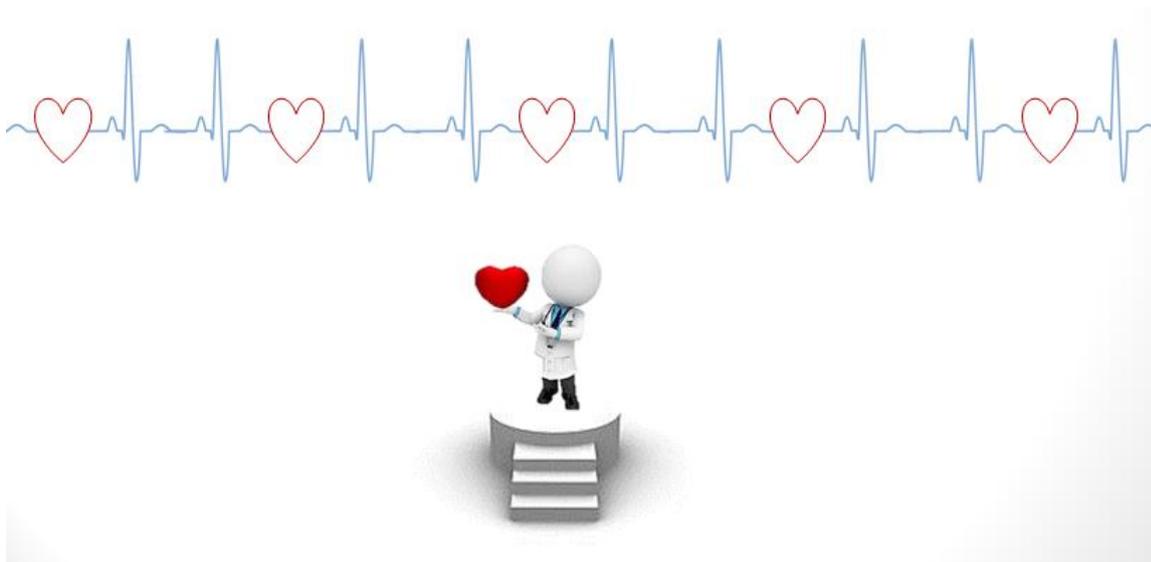
Los potenciales pacientes aquejados de una determinada dolencia que quieran acudir al mejor especialista en la materia, no disponen en estos momentos en España de una fuente de información fiable, que les guíe hacia los mismos. El hecho de contar con un cuadro médico formado por los mejores especialistas del país y ser la primera empresa que ofrece el acceso a dichos especialistas a distancia, coloca a MedicalAdvisor en una posición ventajosa para competir. En nuestra opinión, la ventaja competitiva de MedicalAdvisor radica principalmente en la calidad de los profesionales, y el acceso remoto evita el traslado físico.

Se ha calculado un presupuesto necesario de aproximadamente 70.000€. El punto de equilibrio se alcanzaría en el tercer año.

En la última parte del trabajo se presentará información económica-financiera adicional.

7.

Anexos



7. Anexos

7.1 Plan previsional económico-financiero

7.1.1 Inversión inicial.

Concepto	Inversión inicial	
	Importe	%
Total Inmovilizado	32.000,00	100,00%
Inmovilizado Material	1.000,00	3,13%
Equipos informáticos	1.000,00	
Inmovilizado Inmaterial	30.000,00	93,75%
Aplicaciones Informáticas	30.000,00	
Gastos Amortizables	1.000,00	3,13%
De primer establecimiento	100,00	
De constitución	900,00	
Existencias Iniciales	0,00	0,00%
Total Inversión	32.000,00	100,00%

Realizable	6.720,00	21,00%
H. P. IVA soportado inversiones	6.720,00	
H. P. IVA soportado existencias	0,00	
Tesorería inicial / Disponible	31.280,00	97,75%

7.1.2 Financiación inicial

	Importe	% sobre Financiación
Recursos Propios	70.000,00	100,00%
Capital	70.000,00	100,00%
Aportaciones no dinerarias		0,00%
Subvenciones		0,00%
Recursos Ajenos	0,00	0,00%
Créditos Largo Plazo	0,00	0,00%
Acreedores L.P. Financieros	0,00	0,00%
Acreedores L.P. Leasing	0,00	
Otros Acreedores L.P.		0,00%
Créditos a Corto Plazo	0,00	0,00%
Acreedores C.P. Financieros		0,00%
Otros Acreedores C.P.		0,00%
Total Fuentes de Financiación	70.000,00	100,00%

7.1.3 Cuenta de explotación/de pérdidas y ganancias Año 1

Conceptos	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6
Ventas	2.500,00	3.750,00	3.750,00	5.000,00	5.000,00	6.250,00
Costes variables de compra y venta	100,00	150,00	150,00	200,00	200,00	250,00
Margen Bruto s/Ventas	2.400,00	3.600,00	3.600,00	4.800,00	4.800,00	6.000,00
Sueldos y Salarios	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67
Cargas Sociales	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Servicios de profesionales indep.	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de oficina	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Publicidad y propaganda	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Trabajos realizados por otras empresas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Varios	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dotación Amortizaciones	662,50	662,50	662,50	662,50	662,50	662,50
Total Gastos Explotación	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17
Res. Ordinario antes Intereses e Imp.	-12.869,17	-11.669,17	-11.669,17	-10.469,17	-10.469,17	-9.269,17
Resultado Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-12.869,17	-11.669,17	-11.669,17	-10.469,17	-10.469,17	-9.269,17
+ - Res. Extraordinarios						
Resultado del Periodo	-12.869,17	-11.669,17	-11.669,17	-10.469,17	-10.469,17	-9.269,17
Res. Acumulado Ejercicio	-12.869,17	-24.538,33	-36.207,50	-46.676,67	-57.145,83	-66.415,00

Conceptos	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Total
Ventas	7.500,00	10.000,00	12.500,00	13.750,00	14.500,00	15.500,00	100.000,00
Costes variables de compra y venta	300,00	400,00	500,00	550,00	580,00	620,00	4.000,00
Margen Bruto s/Ventas	7.200,00	9.600,00	12.000,00	13.200,00	13.920,00	14.880,00	96.000,00
Sueldos y Salarios	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67	8.166,67	98.000,00
Cargas Sociales	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	18.360,00
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Servicios de profesionales indep.	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Material de oficina	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Publicidad y propaganda	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Trabajos realizados por otras empresas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Varios	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Dotación Amortizaciones	662,50	662,50	662,50	662,50	662,50	662,50	7.950,00
Total Gastos Explotación	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17	15.269,17	183.230,00
Res. Ordinario antes Intereses e Imp.	-8.069,17	-5.669,17	-3.269,17	-2.069,17	-1.349,17	-389,17	-87.230,00
Resultado Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-8.069,17	-5.669,17	-3.269,17	-2.069,17	-1.349,17	-389,17	-87.230,00
Resultado del Periodo	-8.069,17	-5.669,17	-3.269,17	-2.069,17	-1.349,17	-389,17	
Res. Acumulado Ejercicio	-74.484,17	-80.153,33	-83.422,50	-85.491,67	-86.840,83	-87.230,00	
Beneficio Bruto:	-87.230,00	Beneficio Neto:		-87.230,00			

7.1.4 Cuenta de pérdidas y ganancias para 3 años

Conceptos	1	% / Ventas	2	% / Ventas	Variación	3	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	100.000,00	100,00%	240.000,00	100,00%	60,00%	325.000,00	10,00%	0,00%
Costes variables de compra y venta	4.000,00	4,00%	6.400,00	2,67%	60,00%	6.400,00	1,97%	0,00%
Coste de la M.O.D.	0,00		0,00		0,00%	0,00		#DIV/0!
Margen Bruto s/Ventas	96.000,00	96,00%	233.600,00	97,33%	143,33%	318.600,00	98,03%	36,39%
Sueldos y Salarios	98.000,00	98,00%	99.470,00	41,45%	1,50%	101.459,40	31,22%	2,00%
Cargas Sociales	18.360,00	18,36%	18.635,40	7,76%	1,50%	19.008,11	5,85%	2,00%
Tributos: IAE, IBI, ...	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	1.200,00	1,20%	1.218,00	0,51%	1,50%	1.242,36	0,38%	2,00%
Servicios de profesionales indep.	14.400,00	14,40%	14.616,00	6,09%	1,50%	14.908,32	4,59%	2,00%
Material de oficina	120,00	0,12%	121,80	0,05%	1,50%	124,24	0,04%	2,00%
Publicidad y propaganda	12.000,00	12,00%	12.180,00	5,08%	1,50%	12.423,60	3,82%	2,00%
Primas de Seguros	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Trabajos realizados por otras empresas	30.000,00	30,00%	30.450,00	12,69%	1,50%	31.059,00	9,56%	2,00%
Mantenimiento y reparación	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Arrendamientos	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Dotación Amortizaciones	7.950,00	7,95%	7.950,00	3,31%	0,00%	7.950,00	2,45%	0,00%
Otros Gastos Explotación	1.200,00	1,20%	1.218,00	0,51%	1,50%	1.242,36	0,38%	2,00%
Total Gastos Explotación	183.230,00	183,23%	185.859,20	77,44%	1,43%	189.417,38	58,28%	1,91%
Res. Ord. antes Int. e Imp.	-87.230,00	-87,23%	47.740,80	19,89%	-154,73%	129.182,62	39,75%	170,59%
Ingresos Financieros	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Gastos Financieros	0,00		0,00			0,00		
Resultado Financiero	0,00		0,00			0,00		
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	-87.230,00	-87,23%	47.740,80	19,89%	-154,73%	129.182,62	39,75%	170,59%
+ - Res. Extraordinarios	0,00		0,00		1,50%	0,00		2,00%
Resultado antes de Impuestos	-87.230,00	-87,23%	47.740,80	19,89%	-154,73%	129.182,62	39,75%	170,59%
Provisión Impuestos			11.935,20	4,97%	0,00%	32.295,65	9,94%	170,59%
Resultado del Periodo	-87.230,00	-87,23%	35.805,60	14,92%	-141,05%	96.886,96	29,81%	170,59%

7.1.5 Balances previsionales

	Inicial		1		2		3	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo Fijo	32.000,00	45,71%	24.050,00	-116,24%	16.100,00	64,47%	8.150,00	5,73%
Inmovilizado Material Neto	1.000,00	1,43%	750,00	-3,62%	500,00	2,00%	250,00	0,18%
Inmovilizado Inmaterial Neto	30.000,00	42,86%	22.500,00	-108,74%	15.000,00	60,06%	7.500,00	5,27%
Inm Financ.								
Gastos Amortiz Netos	1.000,00	1,43%	800,00	-3,87%	600,00	2,40%	400,00	0,28%
Activo Circulante	38.000,00	54,29%	-44.740,80	216,24%	8.873,52	35,53%	134.070,94	94,27%
Existencias								
Realizable	6.720,00	9,60%						
Tesorería	31.280,00	44,69%	-44.740,80	216,24%	8.873,52	35,53%	134.070,94	94,27%
Total Activo	70.000,00	100,00%	-20.690,80	100,00%	24.973,52	100,00%	142.220,94	100,00%
Recursos Propios	70.000,00	100,00%	-17.230,00	83,27%	18.575,60	74,38%	115.462,56	81,19%
Capital	70.000,00	100,00%	70.000,00	-338,31%	70.000,00	280,30%	70.000,00	49,22%
Reservas					-87.230,00	-349,29%	-51.424,40	-36,16%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio			-87.230,00	421,59%	35.805,60	143,37%	96.886,96	68,12%
Pasivo Exigible a Corto Plazo			-3.460,80	16,73%	6.397,92	25,62%	26.758,37	18,81%
Otros Acreedores (H.P.)			-3.460,80	16,73%	6.397,92	25,62%	26.758,37	18,81%
Total Recursos Permanentes	70.000,00	100,00%	-17.230,00	83,27%	18.575,60	74,38%	115.462,56	81,19%
Total Recursos Ajenos			-3.460,80	16,73%	6.397,92	25,62%	26.758,37	18,81%
Total Pasivo	70.000,00	100,00%	-20.690,80	100,00%	24.973,52	100,00%	142.220,94	100,00%

Fondo de Maniobra	38.000,00	54,29%	-41.280,00	199,51%	2.475,60	9,91%	107.312,56	75,45%
--------------------------	-----------	--------	------------	---------	----------	-------	------------	--------

