

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA
Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

MBA online

Plan de Creación de Empresa: Mi Matrona me Cuida.
Servicios de Matrona a Domicilio.

Autor: Dña. Maria Dolores García García

Tutor: Dña. Carmen Martínez Franco

Murcia, 17 noviembre de 2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Titulación Máster MBA modalidad on line

Plan de creación de empresa: Mi Matrona me Cuida.
Servicios de matrona a domicilio.

Autor: Dña. María Dolores García García

Tutor: Dña. Carmen Martínez Franco

Murcia, 17 noviembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

No me cansaré de dar las gracias al pilar más importante de mi vida, mi compañero de viaje, mi marido Julio. Sin su inconmensurable apoyo, terminar este máster hubiera sido imposible.

Gracias también a mi tutora de TFM, Dña. Carmen Martínez Franco, por sus palabras de ánimo y ayuda en la realización de esta trabajo fin de máster.

A mi compañera Eliana Carolina Urquizo, por su apoyo durante toda la duración de este posgrado, desde el primer día hasta el último. Ha sido un honor conocerla y compartir este tiempo, esfuerzos y logros contigo.

A todos ellos infinitas gracias.

“Audentes fortuna iuvat”

(La suerte favorece a los audaces)

VIRGILIO. *Eneida*, X, 284.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Metodología.....	4
1.4. Estructura.....	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	5
2.1. Idea de Negocio.....	5
2.2. Misión, Visión, y Valores.....	6
2.2.1. Misión.....	6
2.2.2. Visión.....	7
2.2.3. Valores.....	7
2.3. Público Objetivo.....	8
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	9
3.1. Análisis General del Entorno (PEST).....	9
3.1.1. Análisis Político-Jurídico.....	9
3.1.2. Análisis Económico.....	10
3.1.3. Análisis Social.....	11
3.1.4. Análisis Tecnológico.....	11
3.2. Análisis Específico: 5 Fuerzas de Porter.....	12
3.2.1. Amenazas de Entrada.....	12
3.2.2. La Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	13
3.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
3.2.4. Poder de Negociación de los Clientes.....	14
3.2.5. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos.....	14
3.3. Análisis Interno.....	15
3.3.1. Cadena de Valor.....	15
3.3.2. Benchmarking.....	15
3.4. Análisis DAFO.....	16
3.5. Estrategia Corporativa.....	17
3.6. Estrategias de Crecimiento y Desarrollo. Matriz de Ansoff.....	17

3.6.1. Estrategias de Penetración en Mercados.....	18
3.6.2. Desarrollo de Productos	18
3.6.3. Desarrollo de Mercados	18
3.6.4. Estrategias de Diversificación	19
3.7. Estrategia Competitiva. Lienzo Estratégico.....	19
3.7.1. Business Model Canvas	20
4. PLAN DE MARKETING.....	21
4.1. Producto/Servicio.....	21
4.2. Precios.....	21
4.3. Promoción.....	22
4.3.1. Internet y <i>social networks</i>	22
4.3.2. Fidelización.....	22
5. PLAN DE OPERACIONES.....	23
5.1. Localización de la Empresa.....	23
5.2. Horario.....	23
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	25
6.1. Forma Jurídica.....	25
6.2. Organigrama.....	25
6.3. Recursos Humanos.....	26
7. PLAN FINANCIERO.....	27
7.1. Inversión inicial y necesidad financiera.....	27
7.2. Situación Patrimonial y Financiera.....	27
7.2.1. Previsión de ventas y gastos	27
7.2.2. Cuenta de Resultados y Balance anual.....	27
7.2.3. Cálculo del Punto Muerto.....	28
7.2.4. Flujos de tesorería y de caja.....	28
7.3. Métodos de Selección de Proyectos.....	28
7.3.1. <i>Pay Back</i>	28
7.3.2. VAN y TIR.....	29
7.4. Análisis Económico-Financiero.....	29
8. CONCLUSIONES.....	31
9. ANEXOS.....	33
10. BIBLIOGRAFÍA.....	65

• LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1: Definición de matrona
- Anexo 2: Matronas por nacidos vivos en países europeos
- Anexo 3: Listado Temática Sesiones de Educación Maternal
- Anexo 4: Actividad de Mi Matrona me Cuida
- Anexo 5: Gráfica sobre el crecimiento empresarial en Molina de Segura
- Anexo 6: Datos adicionales entorno económico
- Anexo 7: Perfil estratégico del entorno general
- Anexo 8: Empresas sanitarias Murcia-Molina de Segura
- Anexo 9: Perfil estratégico del entorno específico
- Anexo 10: Esquema con la cadena de valor de la empresa
- Anexo 11: Resumen del análisis DAFO
- Anexo 12: Tablas líneas de acción DAFO
- Anexo 13: Tabla de crecimiento Mi Matrona me Cuida
- Anexo 14: Estrategias de crecimiento y desarrollo
- Anexo 15: Resumen acciones en pro de la diferenciación empresarial
- Anexo 16: Lienzo estratégico Mi Matrona me Cuida
- Anexo 17: Business model Canvas Mi Matrona me Cuida
- Anexo 18: Líneas de productos Mi Matrona me Cuida
- Anexo 19: Inversión en inmovilizado y amortización anual
- Anexo 20: Devolución del préstamo detallada
- Anexo 21: Situación patrimonial de inicio a 1 de enero -X1
- Anexo 22: Cuentas de resultados
- Anexo 23: Balances
- Anexo 24: Cálculo del punto muerto año x1
- Anexo 25: Presupuesto de tesorería
- Anexo 26: Payback
- Anexo 27: Operaciones del análisis de rentabilidad económica
- Anexo 28: Análisis de la rentabilidad financiera

1. INTRODUCCIÓN

La empresa de servicios de matrona a domicilio “Mi Matrona Me Cuida” nace de la idea de cubrir determinadas carencias de los servicios de salud públicos y privados actualmente existentes en la Región de Murcia, y más concretamente en la zona de Molina de Segura y urbanizaciones.

Molina de Segura cuenta con 71.890 habitantes censados en 2019 (INE, 2020); pertenece al área VI (Vega Media del Segura) de salud del mapa sanitario de la Región de Murcia, y tiene como hospital de referencia el Hospital General Universitario Morales Meseguer sito en Murcia, pero al no poseer éste de servicio de maternidad ni pediatría, las embarazadas son derivadas al Hospital Virgen de la Arrixaca, en el El Palmar, a poco más de 18 kilómetros del municipio. Esta distancia aumenta hasta los casi 30 kilómetros si hablamos por ejemplo de Los Valientes, y esto se traduce en 24 minutos de conducción con tráfico fluido (*Google maps* 2020). Molina de Segura cuenta con 10 centros/consultorios de salud, encontrándose sólo uno de ellos en la zona de las urbanizaciones (La Alcayna), pero este no dispone de matrona (Murciasalud, 2016).

Solo entendiendo la importancia del rol de la matrona (ver definición en anexo 1) en la vida reproductiva de la mujer y después de ella, durante la menopausia, podemos justificar un aumento de la demanda de sus servicios, y especialmente en períodos más vulnerables como es la maternidad, desde el período preconcepcional, hasta el parto y el puerperio, incluyendo la crianza.

1.1.JUSTIFICACIÓN

En el año 2018, se produjeron en España un total de 372.777 nacimientos (un 5,19% menos que en el ejercicio correspondiente al año 2017). Sólo 15.020 acontecieron en la Región de Murcia, de los cuales, 678 se produjeron en el municipio de Molina de Segura, siendo sólo 2 de ellos atendidos por personal sanitario en el domicilio familiar según los registros oficiales (INE, 2020); aunque no sabemos si esta atención fue deseada (la mujer contrató servicios privados a domicilio), o fortuita por el personal de la unidad móvil de emergencias (UME).

La esencia de Mi Matrona me Cuida, es acaparar ese volumen de trabajo, haciendo viable que las mujeres tengan esta opción de cuidados a domicilio disponible, especialmente durante el embarazo y el puerperio.

National Institute for Clinical Excellence (NICE), es una institución científica que actúa desde el Reino Unido, analizando la evidencia disponible de forma constante para así editar sus guías de actuación para profesionales sanitarios. En la reciente revisión de la guía para la atención a la mujer *intrapartum*, reiteraron que especialmente en gestantes de bajo riesgo y multíparas, (esto es, mujeres que ya han dado a luz al menos una vez), la opción de parir en sus domicilios (o en una unidad de partos dirigida exclusivamente por matronas), resulta especialmente interesante porque reduce las intervenciones médicas innecesarias, todo ello sin afectar negativamente al bienestar del recién nacido, aumentando también la tasa de partos vaginales (NICE, 2017). Esto nos invita a pensar que si hubiera un profesional dedicado al servicio a domicilio, tanto durante el embarazo, como el parto y el puerperio, aumentarían los nacimientos y maternidades atendidos por profesionales en casa, que es lo recomendable.

En la actualidad, no existe ningún profesional sanitario registrado -o al menos no de manera legal y manifiesta- que proporcione estos servicios en las urbanizaciones de Molina de Segura. Se han realizado diversas búsquedas en internet (Google, etc.), y los resultados siempre han sido negativos. Sí encontramos en cambio oferta de matrona a domicilio en Murcia capital, Cartagena y en provincias limítrofes, como Alicante. Pero debido a que la clave del éxito de este servicio es la excelencia y atención urgente personalizada y a domicilio, resulta fundamental que el área a cubrir no se extienda más allá de un tiempo de atención máximo de 20 minutos, (que es lo que se tardaría aproximadamente en acudir al servicio de maternidad más cercano).

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), resulta más que evidente que el Sistema Nacional de Salud Español tiene una importante escasez en cuanto al número de matronas se refiere, habiendo tan sólo 23,04 comadronas por cada

1000 nacidos vivos en nuestro país. Encontramos un gráfico (anexo 2), donde se comparan los datos de algunos países de la Unión Europea (no existen datos para Francia en el año 2000). Esta escasez de profesionales

hace que la atención ofrecida a las mujeres sea de peor calidad, e incluso pone en peligro su salud. Que la matrona es el profesional ideal para asistir a la mujer a lo largo de su etapa reproductiva es indiscutible, y que cuanto más individualizada esté la atención mejores resultados obtendremos, es algo también innegable. Es preferible además, que sea el mismo profesional el que cuide de la mujer a lo largo de todo el proceso, ya que la relación que se crea entre sanitario y paciente es en sí misma terapéutica, y el vínculo hace que la experiencia sea más satisfactoria. Esto en términos anglosajones se conoce como “*continuity of care*”, y diversos estudios lo corroboran (Homer C. S. Et al, 2016; Perriman N. Et al, 2018; Sandar J. Et al, 2016; Foster D. A. Et al, 2016).

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo principal

El objetivo principal de este trabajo fin de máster, es elaborar un plan de creación de una empresa de servicios de matrona a domicilio en la zona de Molina de Segura y urbanizaciones.

1.2.2. Objetivos secundarios

- a) Estudiar la situación actual de los servicios disponibles de matrona a domicilio si los hubiera, y de matrona en general como referencia en la zona.
- b) Establecer un plan de viabilidad para la empresa en cuestión, valorando la necesidad o demanda de estos servicios en nuestro medio.
- c) Elaborar un plan de marketing y políticas de *marketing mix* para los servicios de matrona a domicilio en Murcia.
- d) Desarrollar un plan de operaciones que optimice los recursos y obtenga el mayor rendimiento de estos.
- e) Definir el plan organizativo que será la base del buen funcionamiento, con unas funciones bien definidas.
- f) Desarrollar el plan financiero a partir del cual se determinará la viabilidad económico-financiera de la empresa.

1.3.METODOLOGÍA

Se realizará una búsqueda de la literatura disponible científica y de divulgación en cuanto a los servicios de matrona en nuestro entorno, especialmente si estos son a domicilio. Se consultará la legislación relacionada con la profesión de enfermería obstétrico-ginecológica que pueda resultar de interés; así mismo, se procederá al rastreo en internet de servicios similares que ya pudieran estar funcionando en nuestro país, para de este modo tener una base a la hora de elaborar nuestro propio plan de empresa.

Para ello se utilizarán también recursos accesibles a los estudiantes universitarios de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (en adelante UCAM) como son la biblioteca digital, y el buscador BUSCAM. Se considerarán las obras científicas cuyo tema central discorra en torno a la creación de empresas y la iniciativa emprendedora para los servicios sanitarios a domicilio.

Se utilizará el buscador *Pubmed* de Murcia Salud, página web oficial del Servicio Murciano de Salud (accesible en www.murciasalud.es), para consulta de cualquier artículo científico u obra de interés relacionada con la temática de este trabajo fin de máster.

1.4.ESTRUCTURA

Este trabajo se estructurará en nueve apartados. Además, se proporcionará una relación con la bibliografía consultada y un apartado de anexos. Tras la introducción, se realizará una descripción del proyecto empresarial y del producto elegido, justificando mediante un análisis objetivo la necesidad de establecer una empresa de estas características en Molina de Segura y urbanizaciones. A continuación, se elaborará un plan de marketing para la empresa en cuestión, teniendo en cuenta sus peculiaridades. Así mismo, se procederá a describir la estructura organizativa interna y relaciones externas de la empresa, necesarias para el desarrollo de su labor. Por último, pero no por ello menos importante, se analizará la viabilidad económica y financiera, para completar así el plan de creación de empresa.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

2.1. IDEA DE NEGOCIO

Mi Matrona me Cuida surge con la idea de satisfacer las necesidades no cubiertas por los servicios de salud que en el presente actúan en la Región de Murcia, y más concretamente en Molina de Segura y sus urbanizaciones. La idea original es ofrecer servicios de matrona a domicilio, aportando así una atención cómoda para los clientes, y extremadamente personalizada, siendo una única matrona la encargada del negocio. Los servicios se desglosan en:

a) Atención a la embarazada de bajo riesgo: Cuidado rutinario de la embarazada desde el minuto cero del conocimiento de su estado gestacional. Control de la gestación a domicilio, toma de constantes, etc.

b) Educación maternal: Se impartirán las sesiones de educación maternal en el domicilio de la gestante. Se impartirán un total de 10 sesiones que cubrirán distintos temas. Se puede observar el desglose en el anexo 4.

Se ofrecerán dos talleres opcionales recomendados. Uno tratará sobre porteo ergonómico y otro sobre el uso de pañales reutilizables o de tela.

c) Valoración del inicio del parto en domicilio. Si la mujer lo desea y contrata este servicio, se acudirán al mismo para valorar el inicio del parto, y el bienestar materno-fetal (toma de constantes maternas y auscultación de la frecuencia cardíaca fetal, y reservar la visita al servicio de urgencias del hospital maternal más cercano sólo y exclusivamente cuando sea estrictamente necesario (deseo materno de anestesia epidural, parto activo, aparición de complicaciones del parto o previsión de estas, etc). Evitaremos así los abusos del servicio de urgencias, y disminuirémos las molestias y el estrés de la familia al no tener que organizar a otros miembros de ésta, salvo verdadera necesidad. No se asistirán expulsivos y alumbramientos en domicilio salvo que se presenten de manera inesperada y fortuita, ya que para esto se requieren idealmente dos matronas.

d) Cuidados durante el puerperio en domicilio. Se procurará una sólida red de apoyo a la recién creada o aumentada familia. La matrona visitará

a la paciente en la comodidad de su hogar, arropándola en estos primeros días que pueden resultar sobrecogedores, especialmente si se trata del primer hijo. Se encargará de tomar constantes vitales, pesar al bebé, vigilar sangrado -loquios- e involución uterina, etc..

e) Consulta de lactancia materna: Se fomentará esta opción por ser la más saludable y estar recomendada por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS).

f) Disponibilidad de un número de teléfono móvil donde la mujer puede recurrir cada vez que lo necesite -respetando el horario laboral para cuestiones menos urgentes-, con disponibilidad aumentada 24/7 si contrata el servicio de valoración de inicio del parto, durante las últimas semanas del embarazo (gestación a término). Para consultas se facilitará una dirección de correo electrónico con resolución en 24/48h.

g) Monitorización del bienestar del bebé durante el período neonatal. Alimentación, cuidados del muñón del cordón umbilical, realización de la prueba del talón si no se le ha efectuado en el hospital, higiene...

h) Taller de porteo (taller opcional y recomendado). Si la familia estuviera interesada en esta opción, se ofrece un servicio de taller de porteo ergonómico con posibilidad de prueba/préstamo de los diferentes dispositivos que se dispone en el mercado.

i) Taller de uso de pañales de tela. Política *zero waste* (taller opcional y recomendado). Si la familia lo desea, se impartirá un taller acerca del uso de pañales no desechables, en consonancia con la política de protección del medio ambiente de la empresa. Se enseñará cómo utilizar estos pañales, la rutina de lavado, y cómo almacenarlos.

Podemos encontrar un resumen de la actividad de la empresa Mi Matrona Me Cuida en el anexo 5.

2.2. MISION, VISIÓN Y VALORES.

2.2.1. Misión

La misión de Mi Matrona me Cuida, es proporcionar a las mujeres de Molina de Segura y sus urbanizaciones, la opción personalizada de una

asistencia de calidad y excelencia durante toda su maternidad a domicilio, en el confort de sus hogares, evitando el desplazamiento a los servicios de urgencia y centros de salud públicos o privados que dan cobertura a estas zonas, y cubriendo por tanto un vacío importante en la cartera de servicios de la sanidad convencional.

2.2.2. Visión

La empresa desea ser *best in class* en cuanto a los servicios de matrona en el ámbito de la sanidad privada de la Región de Murcia. Se aspira a ser un referente incluso a nivel nacional, ampliando el negocio mediante acuerdos empresariales y contratando más personal para poder extender la cobertura a otras zonas de la Región como Yecla, Jumilla, etc..

2.2.3. Valores.

Los valores que caracterizan a Mi Matrona Me Cuida son (García, M.D. 2020):

- a) Calidad asistencial: La empresa se compromete a cumplir con los más estrictos estándares de calidad de asistencia sanitaria, actuando en base a la evidencia científica más reciente, y respetando siempre la decisión última de la mujer.
- b) Compromiso con el planeta. Política *zero waste*: La empresa se muestra comprometida a la conservación y cuidado del planeta, reduciendo nuestra huella de carbono al máximo.
- c) Compromiso con la sociedad. Mi Matrona Me Cuida creará una red social de apoyo entre mujeres principalmente, para quien lo pudiera necesitar, especialmente durante la crianza de sus bebés. Habrá reuniones para hablar sobre temas relacionados con la vida reproductiva de la mujer. El carácter de estos talleres o reuniones será gratuito, permitiendo el acceso libre y universal a todo aquel que pudiera beneficiarse de ellos (respetando siempre las recomendaciones de las autoridades sanitarias debido a la situación de pandemia por SARS-COV-2 en la que nos encontramos).

2.3.PÚBLICO OBJETIVO.

Según el Centro Regional de Estadística de la Región de Murcia (CREM), Molina de Segura cuenta con 71.890 habitantes, de los cuales 35.572 son mujeres, y de éstas, se encuentran en edad fértil-reproductora (de 15 a 49 años) 17.637. El CREM no distingue entre las poblaciones Molina de Segura, y urbanizaciones, separando exclusivamente a la población de Los Valientes, Aunque la empresa se intenta focalizar en las urbanizaciones, no descarta atender a una clienta que así lo deseara y que habitara por ejemplo en Fenazar o Torrealta. La idea es que Mi Matrona Me Cuida sea conocida en todo el municipio, por consiguiente, esas 17.637 mujeres serían el público objetivo..

Aegon, uno de los grupos aseguradores líderes a nivel mundial, especializado en productos de salud, vida y ahorro, ha presentado la primera edición del “I Estudio sobre Salud y estilo de Vida”, cuyo fin es observar el comportamiento de la sociedad española tanto a nivel regional como por generaciones en cuanto a diferentes métricas. Lo interesante del estudio en relación con este trabajo, es que (cito textualmente):

“la valoración de la salud es determinante en el nivel de satisfacción con la vida en términos generales. De hecho, prácticamente el 100% de los que consideran que tiene buena salud, están satisfechos con su vida” (Aegon, 2018)

En la Región de Murcia, este porcentaje se sitúa en un 77, 1%. Mi Matrona me Cuida, se busca alcanzar un nivel más próximo al 100%, y aunque *Aegon* no hace distinciones entre mujeres y hombres en su estudio, esta empresa se centrará en la satisfacción del grado de salud de las mujeres, ya que se entiende que éste se verá reflejado en la salud de las familias.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS EXTERNO. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO (PEST)

El análisis del entorno es el proceso que permite analizar qué variables externas y por lo tanto fuera del alcance de la empresa, puedan afectarle. El objetivo del análisis es identificar oportunidades y amenazas procedentes del entorno (UCAM, 2019).

3.1.1. Entorno socio-jurídico

España es un Estado Social y Democrático de derecho. La forma política es la Monarquía parlamentaria y los derechos fundamentales de los españoles emanan de la Constitución de 1978. Molina de Segura es un municipio de la Región de Murcia, una de las 17 comunidades autónomas de España. Murcia es comunidad autónoma desde que se promulgaron los Estatutos de Autonomía, Ley Orgánica 4/1982 de 9 de junio (García, M.D. 2020).

Actualmente en España, que es un país pluripartidista, tenemos el primer Gobierno de coalición de la historia democrática del país. Hay un estado de incertidumbre en lo que a política se refiere. La profunda recesión económica en que estuvo inmerso el país en el año 2008 y que no empezamos a remontar hasta 2014, ha causado una pérdida de la credibilidad de nuestros políticos no sólo dentro de España, sino también en Europa y el mundo. Todo esto afecta a los fondos que se han destinado a sanidad, educación, y bienestar social entre otros (García, M.D. 2020).

La Constitución Española reconoce el derecho a disfrutar de un entorno medioambiental saludable en su artículo 45. La estructura de la legislación medioambiental está en constante desarrollo.

Se garantiza el derecho a la protección de la salud por los poderes públicos en el artículo 43 de dicha ley. No obstante, los continuos recortes que la sanidad pública ha sufrido en los últimos años han hecho mella en la calidad de los servicios sanitarios (García, M.D. 2020).

- Real Decreto 1277/2003 de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios.

Según el anexo I, los servicios de Mi Matrona Me Cuida entrarían dentro de la clasificación como C.2.90. Los servicios de matrona serían U.3.

- Decreto nº 309/2010 de 17 de diciembre, por el que se desarrolla el sistema de identificación de los centros, establecimientos y servicios sanitarios, inscritos en el registro de Recursos Sanitarios Regionales, para garantizar el derecho de información de los usuarios.
- Decreto 73/2004 de 2 de julio, por el que se regula el Procedimiento de Autorización Sanitaria de los Centros, Establecimientos y Servicios Sanitarios, y el Registro de Recursos Sanitarios Regionales.
- Ley 16/2003 de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud.
- Ley 14/1986 de 25 de abril, General de Sanidad. La Ley General de Sanidad, 14/1986 de 25 de abril, es una norma básica que sitúa dentro de un marco legal general a la sanidad española, y es aplicable en todo el territorio estatal.
- El Real Decreto 1474/2001 de 27 de diciembre sobre Traspaso a la Comunidad Autónoma de Murcia de las Funciones y Servicios del Instituto Nacional de Salud, regula la transferencia de los poderes legislativos.

3.1.2. Entorno económico

La tasa de inflación en España ha disminuido del 1,2% en 2018 al 0,8% en 2019. La específica del área de medicina ha disminuido del 0,9% al 0,5%.

El PIB de la zona euro creció un 1,2% en el 2019, mientras que el de España lo hizo un 2% (INE, 2020). El déficit en España descendió un 2,54% en 2018 (INE, 2020). En las circunstancias excepcionales de pandemia por coronavirus, se espera un empeoramiento generalizado de la economía a nivel mundial.

El número de empresas que se han asentado en el municipio de Molina de Segura ha crecido en los últimos años. (ver anexo 5).

El paro se ha reducido a nivel nacional en un -3,40%, (tasa de paro del 13,68% durante el último trimestre de 2019). En el municipio de Molina de Segura el paro disminuyó hasta 5.008 personas en diciembre de 2019. Podemos completar el análisis del entorno económico consultando el anexo 6.

3.1.3. Entorno socio-cultural

La población española ha aumentado hasta 47.100.396 habitantes con una variación semestral del 0,35%. En el municipio de Molina de Segura ha ido en aumento desde el año 2000 considerablemente, de 44.389 a 71.890 habitantes, lo que supone un aumento del 61,74% (INE, 2020).

El porcentaje de mujeres graduadas en estudios superiores en España es del 53,3%, superior al porcentaje de hombres. El abandono temprano de la educación-formación de la población de 18 a 24 años, fue del 17,9% en 2018, siendo un 10,6% en el resto de Europa (INE, 2020).

Los sindicatos de trabajadores y asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económico-sociales que les son propios. Contamos el Sindicato de Enfermería (SATSE) y el Sindicato de Matronas Españolas (SIMAES). También existen otros no específicos del gremio: Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF), Unión General de Trabajadores (UGT); y Comisiones Obreras (CCOO).

3.1.4. Entorno tecnológico

El Gobierno de España posee una importante red de fomento a la innovación I+D apoyada por la Unión Europea, disponiendo de premios de innovación y un registro de empresas innovadoras.

El número de hogares que poseen conexión a internet ha ido *in crescendo* en los últimos años hasta un 91,4%. El 78,2% de las mujeres son usuarias de internet a diario, y un 91,2% de los hogares tienen conexión a la red de alta

velocidad (INE, 2019). Hay una importante digitalización de toda actividad asistencial médica. Se utilizan nuevos canales de comunicación, y se da prioridad a las modalidades a distancia o a domicilio (Alimarket, 2020).

Pdemo consultar una tabla con el perfil estratégico del entorno general en el anexo 7.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: 5 FUERZAS DE PORTER

Se refiere a la estructura del sector industrial o industria en el que opera la empresa. Este análisis es importante porque el atractivo del sector industrial constituye uno de los determinantes fundamentales del beneficio de la empresa. Tiene un objetivo doble: determinar el atractivo del sector, e identificar los factores estructurales clave del éxito (UCAM, 2019).

3.2.1. Las Amenazas de Entrada

No existen economías de escala, aunque sí de alcance en este ámbito. Las empresas que poseen instalaciones o material médico para otros servicios podrán aprovechar estos recursos ya existentes (García, M.D. 2020).

Se aprecia diferenciación de producto, en cuanto a fidelización de clientes y prestigio se refiere, ya que algunas de las empresas del sector llevan años operando en la Región.

La prima de riesgo de empresas entrantes es menor siendo un negocio a domicilio. Los costes de cambio serían los psicológicos, por lealtad a otra empresa del sector.

El acceso a los canales de distribución estará condicionado a criterios de fidelidad a empresas existentes.

No existen desventajas en costes distintos de los costes de escala *know-how*, si hablamos de establecer un negocio en una zona donde no hay buena cobertura por las empresas existentes. No existen las patentes ni subvenciones (García, M.D. 2020), no pronunciándose la política gubernamental sobre ello.

3.2.2. La Rivalidad entre los Competidores Existentes

En el municipio de Molina de Segura, sólo aparece una empresa sanitaria registrada y esta es Terapias Domiciliarias de Molina S.L. (Hospital de Molina) (Alimarket, 2020). No obstante, se ha encontrado otra empresa por medio de la Asociación de Matronas de la Región de Murcia (AMRM), que ofrece un servicio de clases de educación maternal entre otros, sita en Molina de Segura, y es Policlínica Mayor (García, M.D. 2020). En el anexo 8, se muestra una tabla con el listado de las empresas, excluyendo proveedores y clínicas no relacionadas con el ámbito de la ginecología y obstetricia.

La competencia en el sector es concentrada, ya que un número reducido de empresas tiene la cuota de mercado; no obstante, se reconoce el surgimiento de pequeños negocios en los últimos años, con lo que el mercado parece se estuviera empezando a fragmentar muy lentamente (García, M.D. 2020).

Con la reducción de la tasa de natalidad apreciable en los últimos años, podríamos plantearnos que la cuota de mercado descenderá, pero el aumento del poder adquisitivo y crecimiento evidente de la población en las urbanizaciones de Molina de Segura, nos invita a pensar que la clientela potencial será mayor. Además, debido a la situación de pandemia que estamos atravesando, muchas familias deciden invertir en su maternidad, para evitar al máximo el contacto con los centros sanitarios y otros pacientes.

La diferenciación entre las distintas empresas se debe principalmente al fenómeno “boca a boca”, y al prestigio recolectado a lo largo de su trayectoria empresarial.

La unidad mínima es una persona (comadrona), que se puede asociar -o no- a otros profesionales para ofrecer sus servicios dentro de un equipo multidisciplinar. Se desconoce el volumen medio de negocios del sector.

No hay barreras de movilidad, pero sí de salida, debido al carácter humano inherente a una empresa que proporciona servicios de estas características (barreras emocionales) (García, M.D. 2020).

La estructura de costes fijos no es favorable para la competencia, ya que suelen ser medianas o grandes empresas no especializadas en el sector, las que ofrecen los servicios de matrona, dentro de una clínica con más servicios, disponiendo de un local, con el encarecimiento de la actividad mantenida que ello supone. Esto hace que haya poca diferenciación, pudiendo afectar negativamente a la fidelización de los clientes. La competencia se basa, por tanto, en el precio y el servicio proporcionado, no en la excelencia.

No se aprecian costes de cambio, ni productividad producida instalada. Tampoco existe una gran diversidad de competidores.

3.2.3. El Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores no gozarán en principio de un gran poder de negociación, debido a que los requerimientos son muy pequeños. Los materiales fungibles proceden de diversos fabricantes, siendo estos poco diferenciados. Se adquirirán pequeños volúmenes generalmente, y estos productos serán importantes para que la empresa pueda desempeñar su labor. El factor humano es un recurso cardinal de Mi Matrona me Cuida, coyuntura que supone un factor protector ante el poder negociador de los proveedores.

3.2.4. El Poder Negociador de los Clientes

Existe un riesgo irrefutable con respecto al poder negociador de los clientes, pudiendo este ser bastante elevado, si el cliente estima que los servicios ofrecidos no son trascendentales para él, y/o no se diferencian de los que ya hay disponibles, u otros sustitutivos más módicos. El bajo coste de cambios percibido en el sector está relacionado con lo anterior, y la amenaza real de integración hacia atrás, puede suponer una barrera para el éxito (García, M.D. 2020). La información acerca de los servicios ofrecidos viene dada por la misma empresa, otorgando esto más poder a Mi Matrona me Cuida.

3.2.5. La Amenaza de Productos Sustitutivos

Tan sólo existe un producto que se podría percibir como equivalente a lo que ofrecerá esta empresa en la zona de cobertura, aunque Mi Matrona me

Cuida se ubica más concretamente en Molina de Segura y sus urbanizaciones, y ambas empresas ofrecen sus servicios en el hogar de la embarazada, pero Mi Matrona me Cuida se focaliza más en el embarazo y postparto. Esto diferencia a la empresa del resto. Hemos de tener en cuenta, además, peculiaridades como es el hecho de que sólo hay una comadrona con la exclusividad y dedicación que ello requiere, y la atención individualizada 24 horas que se brinda a los clientes, especialmente si contratan el servicio de valoración de inicio del parto que se oferta con una prestación de “guardia” telefónica o virtual.

Como producto sustitutivo encontramos la abstinencia, ya que habrá mujeres que no deseen contratar los servicios, por su coste, o por no sentir la necesidad que nos impulsa a adquirir un producto. Se puede consultar una tabla con el perfil estratégico del entorno específico en el anexo 9.

3.3. EL ANÁLISIS INTERNO

De las principales técnicas de análisis interno-disponibles, se aplicarán la cadena de valor y el *benchmarking*, por ajustarse más a las características de una empresa como será Mi Matrona me Cuida.

3.3.1. Cadena de Valor

Para hacer un diagnóstico del potencial de los recursos de una empresa, y proporcionar ventaja competitiva, ésta ha de identificar en la cadena las actividades creadoras de valor, las que son esenciales en el sector en el que opera (en este caso el sanitario) y que la empresa realiza muy bien (UCAM, 2019). Visualizamos en el anexo 10 un esquema de la cadena de valor.

3.3.2. *Benchmarking*

Mi Matrona me Cuida se gestó como idea desde el primer momento basándose en el método de trabajo de las matronas en otros países como Inglaterra, donde la atención domiciliaria a las gestantes -a la maternidad en general- se valora tan positivamente; y en iniciativas que, a pesar de la novedad del método de trabajo a domicilio, ya habían sembrado un precedente

en nuestro país, identificando las *best-in-class*. El *benchmarking* debe ser una práctica continua, una parte de la idea de negocio, más que una estrategia. Indudablemente, la formación y el bagaje del personal que proporciona los servicios de la empresa y la gestiona, forma parte de la historia de esta. En el análisis del entorno específico, no se han tenido en cuenta empresas que por lejanía geográfica no compiten con Mi Matrona me Cuida, pero estas sí se tienen en consideración en *benchmarking*. Especial interés tienen las siguientes empresas (García, M.D. 2020):

- a) Centro Hebamme (Cartagena). Centro de atención multidisciplinar.
- b) Icosaedra Maternidad (Orihuela Costa, Murcia). Empresa de parto en casa.

Se deberán seguir analizando las otras empresas pertenecientes al sector.

3.4. ANÁLISIS DAFO. MATRIZ SWOT

Como conclusión de este análisis del entorno general y específico, externo e interno, se propone el análisis DAFO (ver anexos 11 y 12).

Mi Matrona me Cuida posee abundantes fortalezas, que una vez superadas las dificultades de cualquier inicio empresarial, (captación de clientes, adquisición de una imagen de mercado favorable), no tendrá problemas para operar de un modo rentable. Indudablemente, el escenario de una crisis económica (a la que nos enfrentamos desde la pandemia por coronavirus), y una posible bajada de la natalidad, abocará a la empresa a una recesión, pero esto podrá solventarse por medio de una diversificación de los servicios, y se verá facilitado por colaboraciones externas y convenios.

Cabe remarcar, que las características inherentes a Mi Matrona me Cuida, atraerán más clientes en el escenario de una expansión de la enfermedad por Covid-SARS-2, ya que los pacientes intentarán buscar el distanciamiento social, que precisamente una atención privada y a domicilio facilita.

Una esmerada presencia en internet y redes sociales, y los *meetings* gratuitos que se programarán con carácter mensual (presenciales o virtuales), abrirán las puertas a Mi Matrona me Cuida.

3.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Hay tres tipos de estrategia corporativa, a continuación, se desarrolla la correspondiente a Mi Matrona me Cuida, que al ser una empresa de nueva creación, muy especializada y centrada en su *core business*, y con mínimos recursos humanos, sólo contempla la posibilidad de crecimiento o desarrollo, que es la opción básica en el devenir de una empresa (García, M.D. 2020).

Hay un amplio abanico de posibilidades de crecimiento, que abren las opciones de futuro dentro de un mercado de rápida evolución y gran competitividad, en el que si se quieren cosechar éxitos, no se admite una conducta expectante. Se valoran dos opciones de crecimiento empresarial en cuanto a la dirección de crecimiento: expansión, y diversificación.

En principio, se descarta la expansión en cuanto a barrera geográfica se refiere, ya que parte del éxito anticipado se debe a su ubicación, aunque en el futuro, se valora la opción de crecer externamente mediante alianzas con otras empresas y de forma virtual a través de internet.

Se contempla la posibilidad a corto plazo de diversificar el negocio ampliando el repertorio de servicios ofrecidos. En cuanto a los métodos o medios utilizados para lograr este crecimiento, denotamos un crecimiento interno o externo (ver tabla sobre el crecimiento empresarial en el anexo 13).

Debido a factores como la globalización, el dinamismo y ambigüedad del entorno, los efectos de las economías de escala y alcance, y los problemas de absorción y fusión, siempre se preferirá la alianza entre empresas de la competencia, a la integración en sociedades. No obstante, si esta opción fallara, se consideraría la fusión. Se busca en esta forma de crecimiento empresarial, aparte de la ampliación de la cobertura, un aumento en la flexibilidad y una disminución de la competencia (García, M. D. 2020).

3.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Partimos de la matriz de *Ansoff* o “vector de crecimiento”. Mi Matrona me Cuida seguirá una estrategia de crecimiento de expansión de penetración en el

mercado, desarrollo de productos, y desarrollo de mercados. También de crecimiento por diversificación (productos nuevos en mercados nuevos); y dentro de esta diversificación, seguirá una estrategia horizontal, cubriendo nuevas necesidades al mismo tipo de clientes (ampliación de los servicios, venta de productos). Se presenta un cuadro esquemático sobre este asunto en anexo 14.

3.6.1. Estrategias de penetración en mercados

Se pretende una penetración de mercado por expansión, atrayendo clientes potenciales, e incluso arrebatándolos a la competencia. Las medidas a nivel funcional que se llevarán a cabo son las siguientes:

- Actuaciones en el terreno comercial: innovaciones en distribución (atención a domicilio) e intensificación en la venta personalizada e individualizada.
- Segmentación: Focalización en mercados desatendidos y descuidados, al tratarse de mercados con escasa competencia (clientes con experiencias anteriores negativas, que habitan en una zona con escasez de recursos, o que desean una atención más selecta y personalizada).

3.6.2. Desarrollo de productos

Se contempla la posibilidad de hacer más lotes de servicios para adaptarse mejor a las necesidades y/o prioridades de cada cliente, aumentando así la flexibilidad de la empresa, diluyendo de este modo el riesgo (en una gama de precios mayor, adaptándose a todos los bolsillos).

También se podría implantar un servicio de telematrona o matrona *on line*, con preparación a la maternidad y resolución de dudas a distancia, servicio de especial importancia en tiempos de Covid-19.

3.6.3. Desarrollo de mercados

Difícilmente se podrán cubrir nuevas necesidades con los productos actuales, siendo unos servicios tan específicos para un cliente concreto, y que está atravesando un proceso tan taxativo como es la maternidad.

Dada la idiosincrasia del negocio en cuestión, nos encontramos con la imposibilidad de una internacionalización física. Es razón de ser de una empresa de servicios sanitarios a domicilio, que los clientes habiten dentro del radio de cobertura, para que la atención sea percibida de calidad, y esto es especialmente relevante en los servicios de matrona, para que ante una urgencia se pueda actuar con rapidez. Dicho esto, si la empresa se aliara o fusionara con otras de la competencia, sí abarcaría una mayor población, (ver apartado 3.1. de estrategia corporativa). No obstante, internet puede acercar Mi Matrona me Cuida a clientes de todo el mundo.

Al ser una empresa tan diversificada, un desarrollo de un nuevo segmento de la industria resultaría inviable.

3.6.4. Estrategias de diversificación

La diversificación de Mi Matrona me Cuida será como ya anticipamos, horizontal y mediata, ya que venderá al mismo tipo de clientes, productos o servicios que cubran necesidades nuevas, complementarias al resto de servicios, (servicio de nutrición, preparación física orientada al parto etc.).

La entrada en productos complementarios permite a la empresa formar lotes (paquetes de productos distintos que se venden de forma indivisible a precios más ajustados).

3.7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de Mi Matrona me Cuida será según la tipología de Porter (1982), de diferenciación, haciendo que esta sea percibida como única en el mercado, buscando la lealtad del cliente, permitiendo un precio superior. La forma de diferenciación principal será el propio servicio a domicilio y los servicios adicionales, como el servicio de atención de emergencias/resolución de dudas, funcional 24 horas al día, 365 días al año.

La diferenciación nos defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y la teórica menor sensibilidad de estos al precio. La lealtad es también una barrera de entrada importante (UCAM, 2019). Se

pueden llevar a cabo diferentes acciones en búsqueda de esa diferenciación (consultar anexo 15)

Se segmentará el mercado, centrándose en un nicho muy concreto. El principal riesgo es el de imitación, sin olvidar la posible desaparición del nicho, especialmente afectados por una previsible crisis económica.

Basándonos en la tipología de *Miles y Snow*, se seguiría un modelo de estrategia competitiva de tipo prospectivo o explorador, llevando un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades. De los cuidados de matrona a domicilio, surgirán nuevas posibilidades.

Según la tesis de *Chan Kim y Mauborgne*, con la creación de Mi Matrona me Cuida, se estaría intentando crear un océano azul. Se debe dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas, si se quiere ser un ganador, ampliando los horizontes del mercado y generando una ventaja competitiva a través de la “*innovación en valor*”. Esta innovación sólo ocurre cuando se alinea la innovación con la utilidad, precio y costo (UCAM, 2019).

Mi Matrona me Cuida sería según la metáfora de los océanos, el océano azul, ya que es un negocio de un mercado no explotado en la actualidad, en el área de cobertura descrita, y que generaría un negocio rentable sostenido a largo plazo. De esta idea deriva el lienzo estratégico del anexo 16.

3.7.1. Business model Canvas.

El modelo *Business Model Canvas*, que fue presentado en 2010 en el libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es como podemos ver en los apuntes de la asignatura (UCAM, 2019), “una manera sencilla, clara y concreta de visualizar, organizar y entender, los diferentes aspectos de una idea de negocio necesarios para su correcto funcionamiento”. Vemos el modelo aplicado a Mi Matrona me Cuida en el anexo 17, para así cerrar de un modo visual y esquemático el análisis o estudio de mercado.

4. PLAN DE MARKETING

A continuación se procederá a la elaboración del marketing mix, definiendo las variables precio, producto/servicio, promoción y distribución.

4.1. SERVICIOS

Los servicios de Mi Matrona me Cuida serán como ya se ha descrito en este trabajo, servicios de matrona a domicilio, excluyendo la atención al parto.

El *slogan* de la empresa será “vive tu maternidad en positivo”. Mediante este *slogan*, se hace ver al público y por tanto también a los clientes potenciales, la capacidad de las mujeres de vivir una experiencia maternal libre de estrés, de ansiedad y de connotaciones y/o experiencias negativas, mediante la contratación de los servicios ofertados, siendo el producto estrella el paquete con todos los servicios incluidos o *pack* Mi Matrona me Cuida.

4.1.1. Líneas de productos

Podemos ver una tabla con las líneas de productos en el anexo 18.

4.2. PRECIOS

Los precios de los servicios ofertados serán los siguientes:

Pack “Mi Matrona me Cuida”: Paquete estrella. Incluye seguimiento de embarazo y educación maternal a domicilio, valoración del inicio del parto, y cuidados en el puerperio. Servicio de guardia. Su precio será de 1.997 €.

Pack “Calma”: Incluirá la atención durante el embarazo y la educación maternal. También incluye el servicio de guardia. Su precio será de 997 €.

Pack “Calma Mini”: Incluirá la educación maternal en versión intensiva.
252€

Pack “Hoy es el Gran Día”: Incluye la valoración del inicio del parto (tantas veces como sea necesario, hasta que éste comience), y el servicio de guardia.
497 €

Pack “Mimos”: Paquete que incluye 5 revisiones puerperales.. Precio: 497 €.

4.3. PROMOCIÓN

4.3.1. Internet y social network

Internet es una herramienta muy potente hoy día. El escenario de la pandemia por coronavirus ha agudizado el uso de este medio de comunicación entre los diversos grupos sociales, siendo cada día más las mujeres que utilizan las redes sociales para relacionarse, asumiendo así un riesgo cero en la transmisión de la enfermedad Covid-19. Mi Matrona me Cuida se beneficiará de esta circunstancia, fomentando la captación de nuevos clientes a través de Facebook e Instagram principalmente, utilizando también Whatsapp. Se crearán sendas cuentas de empresa y se dejarán tarjetas de visita con todos los medios de contacto posibles en negocios afines y/o buzoneo.

Se creará un grupo de Facebook gratuito de apoyo para toda aquella mujer interesada en contactar con Mi Matrona me Cuida y otras madres cercanas, a la vez que se creará un grupo de pago, al cuál sólo accederán clientes, y en el cual la matrona tendrá una participación más activa y personalizada.

4.3.2. Fidelización

La finalidad del *marketing* también es fidelizar al cliente. Mi Matrona me Cuida dispondrá de un 10% de descuento para antiguos clientes que vuelvan a contratar los servicios, y si se recomienda a alguna amiga, y ésta decide contratar algún servicio, ambas se beneficiarán de un 10% adicional.

Además, la pertenencia al grupo de Facebook de pago será indefinida, sin permanencia ni caducidad.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Localización de empresa e instalaciones

Mi Matrona me Cuida es una empresa de servicios a domicilio, por tanto la localización será el domicilio del cliente atendido en cada momento, aunque la ubicación de su público o clientela potencial, será Molina de Segura y sus urbanizaciones.

5.2. Horarios

Del carácter intrínseco del negocio se desprende la necesidad de un horario flexible, para poder dar una atención integral a los clientes. Se considerará horario de atención para seguimiento de embarazo, preparación a la maternidad y revisiones puerperales el horario diurno de 9 a 20h, de lunes a viernes, y sábados de 9 a 14h, siendo el resto de horas de la semana exclusivas para la atención al parto, y/o resolución de dudas en casos de urgencia, si sucediera fuera del horario laboral habitual.

Mi Matrona me Cuida no cerrará por vacaciones, entendiendo que así responde a la necesidad continua y peculiar de los cuidados durante la etapa perinatal.

6. RECURSOS HUMANOS

6.1. FORMA JURÍDICA

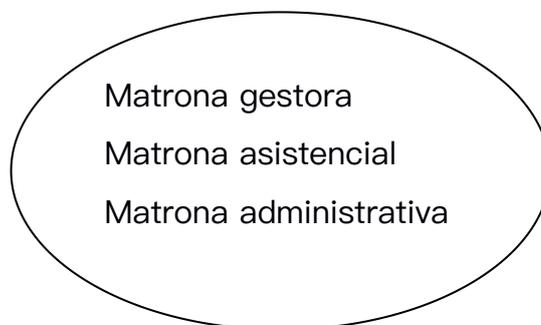
La forma jurídica de Mi Matrona me Cuida será la correspondiente al régimen de trabajadores autónomos. Dada la escasez de empresas competitivas, no se contempla el registro de marca en el Instituto de Fomento *a priori*, aunque no se descarta en el futuro una vez la misma esté asentada en el mercado.

La razón por la que se ha elegido esta forma jurídica es la lógica y la sencillez de este trámite de alta como autónomo, ya que una sola matrona realizará las labores de gestión y administración de la empresa, así como las tareas asistenciales, y todo ello lo hará trabajando por cuenta propia, eludiendo por tanto numerosos y lentos trámites burocráticos como es el alta como sociedad para consecución de un código de identificación fiscal de empresa (CIF). Esto no descarta una alianza futura o contrato de más recursos humanos acorde a la implantación de la estrategia corporativa (ver apartado 3).

6.2. ORGANIGRAMA

El carácter unipersonal de la empresa, hace que la elaboración de un organigrama sea innecesaria, ya que todo está centralizado en una misma persona trabajadora por cuenta propia o autónoma.

Funciones de la matrona en Mi Matrona me Cuida



Fuente: elaboración propia

6.3. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos actuales como empresa *start up* se limitan a una matrona. No obstante, no está de más especificar las futuras necesidades en cuanto a capital humano de Mi Matrona me Cuida, previstas en la inevitable expansión de la empresa.

7. PLAN FINANCIERO

7.1. INVERSIÓN INICIAL Y NECESIDAD FINANCIERA

Para el inicio de la actividad empresarial, se precisa de la adquisición de un mínimo de material, y de una inversión por tanto en capital inmovilizado que permitirá el desarrollo del modelo de negocio.

El total de capital destinado a la inversión inicial asciende a 16.436 euros, con una amortización global anual de 1.103,3 euros. También se destinarán 300 euros a existencias, que se suponen constantes para este análisis. Para el desglose de las cifras, se puede consultar el anexo 19.

En cuanto a la necesidad financiera, Mi Matrona me Cuida precisará de un préstamo que ascenderá a un valor de 4.000 euros, y que se devolverá en un plazo estimado de 6 años (García, M.D. y Urquizo, 2020). Para consultar los detalles de este préstamo, se remite al lector al anexo 20.

$$V_0 = a \times [1 - (1+i)^{-n} / i]$$

$$4.000 = a \times [1 - (1+0,05)^{-6} / 0,05]; \mathbf{a = 788,07}$$

7.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

Una vez analizada la situación inicial de la empresa, se procede a proyectar y estimar los ingresos y gastos de la empresa con carácter anual, y a partir de los mismos se elaborarán los distintos apartados. (ver anexo 21).

7.2.1. Previsión de ventas y gastos

En un análisis financiero resulta esencial estimar las ventas, basándonos en un análisis real o estimado (Ros Soriano, 2019). Este análisis es estimado.

7.2.2. Cuenta de resultados y balance anual

Para obtener los ingresos, se hizo una proyección anual de ventas de los diferentes servicios que ofrece la empresa. Para este análisis, se tomó esa proyección anual obteniendo así el precio medio por día y cliente.

Se ha estimado un precio medio de pago por servicios de 152 €/persona, 1 persona/día de media, y que la empresa labora 20 días/mes este año. Para el año 2 se considera un precio medio en los servicios de 161€/persona (incremento del 6% versus el año 1), 1 persona/día de media, y que la empresa labora 23 días/mes. Se estiman por otra parte incrementos en consumo de gasolina e internet. Para el tercer período anual se ha considerado un precio medio de los servicios prestados de 178€/persona (incremento del 10% en relación con el segundo año), una media de 1 persona/día, y una actividad empresarial de 27 días/mes. Además, se consideran incrementos en los costes de gasolina e internet. (García, M.D. y Urquiza, E.C. 2020). Se pueden consultar las tablas con las cuentas de resultados para los tres primeros años de actividad empresarial en el anexo 22, y sendos balances en el anexo 23. .

7.2.3. Cálculo del punto muerto

Coste variable unitario = $3.413 \text{ €} / (20 \times 1 \times 12) \text{ clientes} = 14.22 \text{ €}$

Precio unitario de venta = 152 €

Punto muerto = $19.212,3 \text{ €} / (152 - 14,22) = 139/\text{año}$ serían necesarios para cubrir costes. Al ser una empresa que atiende a mujeres que van a ser madres, esto resulta alcanzable para la zona de cobertura. Podemos encontrar una tabla con el cálculo del punto muerto en el anexo 24.

7.2.4. Flujo de tesorería y de caja

Como se puede ver, el saldo cuadra con los datos del balance, por lo que éste se valida. (desglose detallado en anexo 25)

7.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS

7.3.1. Plazo de recuperación de la inversión (*payback*):

Se estima un plazo de recuperación de 2 años (ver anexo 26).

7.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Para obtener el Valor Actual Neto, se actualizarán los valores de flujo para llevarlos al momento 0 (Ros Soriano, 2019). Si tomamos como referencia $k = 5\%$

$$\text{VAN} = -22.736 + \frac{10.315,37}{(1 + 0,05)} + \frac{15.811,53}{(1 + 0,05)^2} + \frac{24.783,58}{(1 + 0,05)^3}$$

$$\text{VAN} = -22.736 + 9.824,16 + 14.341,52 + 21.408,99 = 22.838,92 \text{ €}$$

El Valor actual neto es positivo, por lo que el proyecto resulta rentable (García, M.D. y Urquizo, E.C. 2020)

7.3.3. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para cerciorarnos de que la rentabilidad sea superior al costo de capital, obtendremos la TIR (Ros Soriano, 2019).

$$0 = -22.736 + \frac{10.315,37}{(1 + i)} + \frac{15.811,53}{(1 + i)^2} + \frac{24.783,58}{(1 + i)^3}$$

Se utilizó la fórmula de Excel para obtener la TIR.

$$i = 45,1\% \text{ (García, M.D. y Urquizo. 2020)}$$

Como en este caso, $TIR > 5\%$ se aceptaría el proyecto, pues se observa una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

7.4 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

La capacidad de los activos de Mi Matrona me Cuida para generar beneficios al margen de la financiación, es muy alta, ya que la ratio va creciendo anualmente. No obstante, se recomienda estudiar el sector, para validar el comportamiento de la rentabilidad en comparación con otros negocios (García, M.D. y Urquizo, 2020).

Se puede afirmar que la rentabilidad que el patrimonio neto representa sobre el beneficio neto es media, debido al efecto impositivo. Sin embargo, es positivo que crezca cada año (García, M.D. y Urquiza, 2020).

En cuanto al estudio financiero de la empresa, el hecho de que el VAN sea positivo (22.838,92 euros) y la TIR sea superior a 5, (TIR = 45,1%) nos hace pensar en la viabilidad positiva del negocio. Apreciamos por otra parte que las rentabilidades económica y financiera se incrementan con carácter anual, lo cual denota una capacidad de generar beneficios económicos elevada. (ver anexos 27 y 28).

8. CONCLUSIONES

Se ha visto comprobado que la situación de los entornos general y específico, es favorable para el inicio de una actividad empresarial como la que pretende llevar a cabo Mi Matrona me Cuida, ya que incluso en una situación desfavorable para el inicio de un negocio, por la crisis por coronavirus que estamos atravesando, las mujeres embarazadas priorizan la atención a su maternidad, por ser un proceso único, y de vital importancia.

Mi Matrona me Cuida es una empresa económicamente rentable, ya que cuenta con ventajas obvias (a domicilio, con cero gastos fijos de alquiler, luz o agua), y que brinda además una atención integral y holística, personalizada e individualizada, lo cual añade valor a los servicios ofrecidos, y permite un precio superior al de otros productos similares. Al ser una empresa unipersonal al menos en el inicio de la actividad empresarial, todo el peso de la estrategia recaerá sobre esta única persona, que estará muy implicada, teniendo claros sus objetivos, visión, y misión. El plazo de recuperación de la inversión de Mi Matrona me Cuida es de 2 años. Normalmente se recomiendan unos 3 años para recuperar todo el capital invertido, pero nunca más de 5 en proyectos viables, tal y como se ha estudiado en las asignaturas del máster. Esta empresa se recuperará dentro de los tiempos recomendados.

El hecho de que la gestión y administración empresariales, junto con el aspecto asistencial provengan de la misma persona, también supone un ahorro importante, (aunque esté prevista la expansión de negocio). La particularidad de los servicios de matrona, hace que estos inspiren una sensación de excelencia, si siempre la misma persona es la que responde ante cualquier vicisitud o necesidad que pudiera surgir.

El objetivo último de Mi Matrona me Cuida, será construir un nuevo paradigma de atención sanitaria a las mujeres embarazadas, desde una atención excelente, basada en evidencia científica actualizada, individualizada, y en el confort del hogar del cliente, con fortaleza en el sector, y un proyecto de expansión realista y factible.

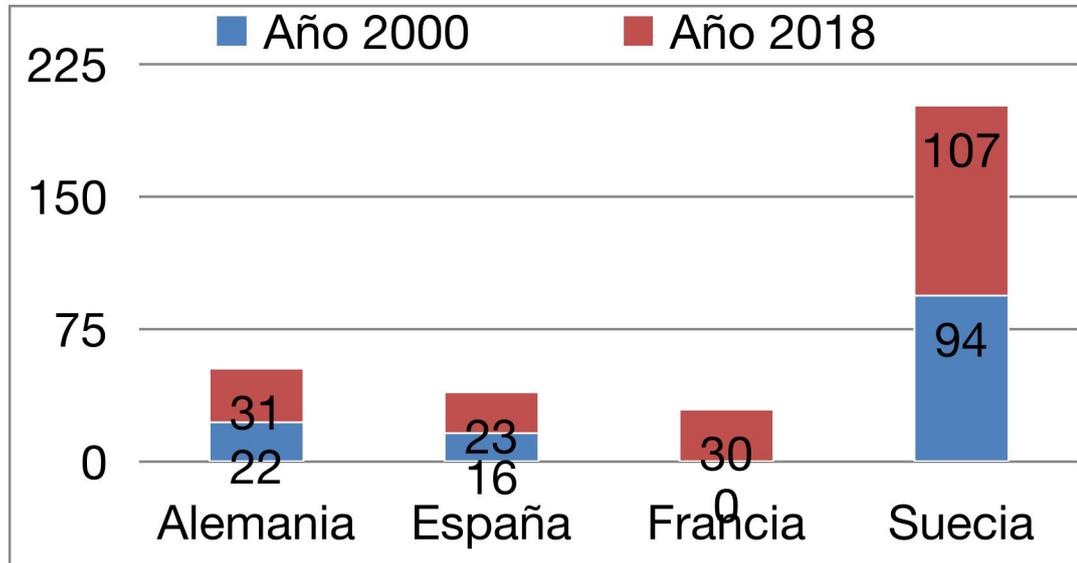
ANEXOS

Anexo 1. Definición de matrona

Nos encontramos con una definición muy completa de matrona en la Orden que aprueba y publica el plan de formación de la Enfermera Especialista en Obstetricia y Ginecología (matrona), publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE, 2009).

“La matrona es el profesional sanitario que, con una actitud científica responsable y utilizando los medios clínicos y tecnológicos adecuados al desarrollo de la ciencia en cada momento, proporciona una atención integral a la salud sexual, reproductiva y maternal de la mujer, en sus facetas preventiva, de promoción y de atención y recuperación de la salud, incluyendo así mismo la atención a la madre, en el diagnóstico, control y asistencia del embarazo, parto y puerperio normal y la atención al hijo recién nacido sano, hasta el 28 día de vida”.

Anexo 2. Comadronas por cada mil nacidos vivos en países



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Listado Temática Sesiones de Educación Maternal

1. Gestación y nutrición. Cuidados y recomendaciones básicas a la embarazada. Remedios naturales para los malestares más comunes asociados al embarazo.
2. Evolución del embarazo y cambios fisiológicos durante el mismo.
3. Educación física durante el embarazo. Movimiento durante el parto.
4. Los pródromos de parto, el período activo de parto (PAP) y sus fases. Parto vaginal. El plan de parto.
5. Analgesia durante el parto. Hipn parto y *mindfulness* aplicado al nacimiento y a la maternidad.
6. La inducción del parto. La rotura de membranas pretérmino. La cesárea y el parto instrumentado.
7. El puerperio inmediato. El puerperio en domicilio. Cambios maternos y autocuidado. Estado de ánimo materno. Recuperación.
8. Cuidados básicos del neonato (cura del cordón, baño, primeras horas de alimentación, piel con piel, prueba del talón o *screening* de metabopatías, etc.)
9. Alimentación infantil. Lactancia materna y artificial. *Informed choice*.
10. Burocracia durante la gestación y tras el nacimiento. Guía para la inscripción en el registro civil, solicitud de tarjeta sanitaria, y padrón municipal.

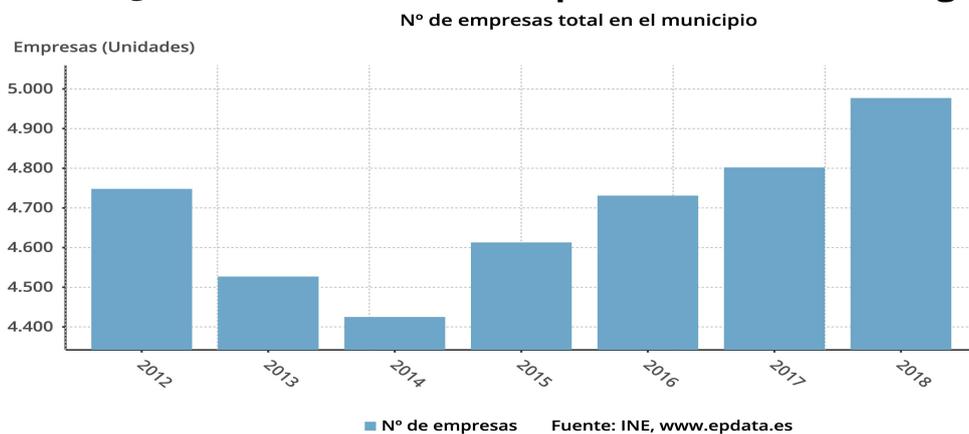
Anexo 4. Actividad de Mi Matrona me Cuida

SECTOR	Servicios. Sanidad.
ACTIVIDAD	Matrona a domicilio.
CATEGORÍA CNAE	Q8622 Actividades de medicina especializada.
FORMA JURÍDICA	Régimen de los trabajadores autónomos.
LOCALIZACIÓN	Molina de Segura, Murcia.
ÁREA DEL LOCAL	Sin local. Servicio a domicilio.
PERSONAL	Matrona asistencial y gerente.
CLIENTES	Mujeres embarazadas y puérperas, y sus bebés.
PRODUCTOS	Servicios de matrona a domicilio y préstamo de dispositivos de analgesia. Asesoría de porteo y préstamo de dispositivos de porteo ergonómico.
MARKETING	Redes sociales, packs promocionales, Street marketing.

Fuente: Elaboración propia (adaptado de García, M.D. 2020)

Anexo 5. Gráfica sobre el crecimiento empresarial en Molina de Segura

¿Cuál es el número de empresas en Molina de Segura?



Anexo 6: Datos adicionales entorno económico

Las exportaciones españolas aumentaron un 2,7% interanual, mientras que las importaciones se redujeron un 1,3% interanual (COMEX, 2020).

La renta media por hogar en España es de 28,417 euros, con un aumento del 3,1%. Ha ido creciendo desde el 2016, cuando registró su valor más bajo.

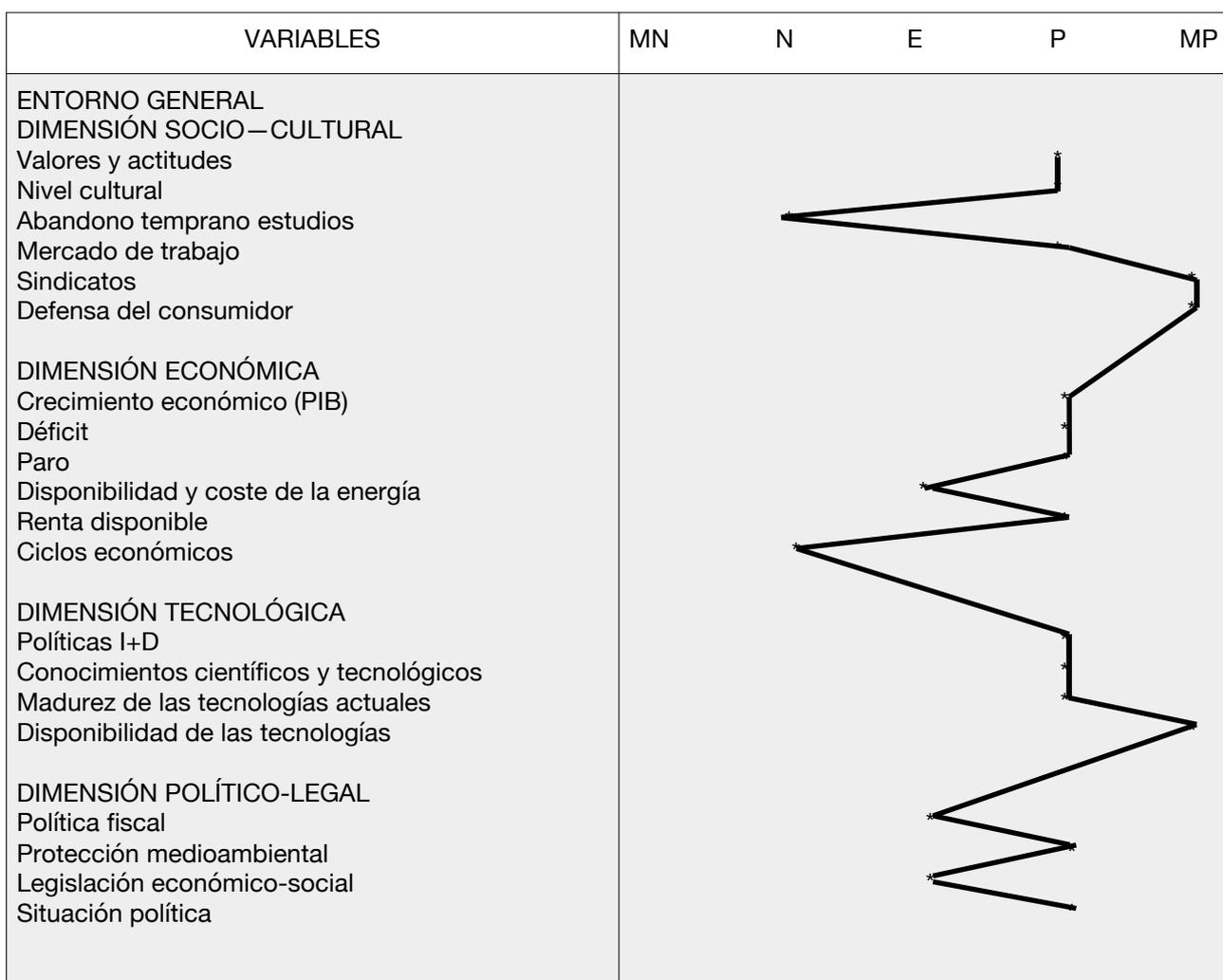
El índice de precios de consumo (IPC) sufrió una variación anual del 0,1% en el avance de marzo de 2020, seis décimas por debajo de la registrada en el mes de febrero. La variación mensual fue del -0,6%.

El ciclo económico en España en la primera mitad de 2019 muestra una desaceleración en la economía española, y una demanda agregada peor de la que se estaba observando hasta ahora. La relación vacante/desempleo muestra un mercado más tensionado, lo que sugiere que España estaría creciendo cerca de su potencial, y en una situación cíclica neutral. (Boscá, et al, 2019).

El coste de la electricidad en España asciende a 0,2403 euros por Kwh (0,2294 en la zona euro. Datos del primer semestre de 2019).

El índice de cifra de negocios nacional en general fue positivo en 2019, siendo en enero de 2020 de 112,137, con una variación mensual del -8,2%, y anual del 0,3%. Habrá que esperar a datos posteriores para evaluar el estado general de la industria en nuestro país, (García, M.D. 2020)

Anexo 7. Perfil estratégico del entorno general



MN: muy negativo; N: negativo; E: equilibrio; P: positivo; MP: muy positivo. Fuente: García, M.D. (2020).

Anexo 8. Empresas sanitarias Murcia-Molina de Segura

Empresas sanitarias Murcia-Molina de Segura	Servicios que se ofrecen
Hospital Mesa del Castillo	No cuenta con servicio de matrona
Policlínica Mayor	Centro polivalente que proporciona servicios de matrona <i>in situ</i>
Hospitales del Servicio Murciano de Salud	Diferentes centros sanitarios del ámbito público
Terapias Médicas Domiciliarias S.L.	Hospital de Molina. Si cuenta con servicio de matrona <i>in situ</i>
Clínica Virgen de la Vega S.A.	Hospital privado que sí posee matronas
IVI Murcia S.L.	Centro especializado en reproducción y fertilidad
Matronatación Aqua FPC Murcia	Matronatación, preparación al parto
MIMO Atención Personal, Sociosanitaria en el Entorno del Hogar	En teoría cuenta con servicios de matrona, pero ésta no se presenta en la web
Cáser Seguros	Ofrece servicio de matrona a domicilio en poblaciones de más de 30.000 habitantes, o capitales de provincia. En su defecto, servicio de videoconferencia

Fuente: Elaboración propia (adaptado de García, M.D. 2020)

Anexo 9. Perfil estratégico del entorno específico

FACTORES		1	2	3	4	5	
COMPETIDORES POTENCIALES							
Número de competidores	Grande						Pequeña
Diversidad de competidores	Grande						Pequeña
Crecimiento del sector	Lento		*				Continuo
Costes fijos y de almacenaje	Altos						Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes			*			Pequeñas
Diferenciación de productos	Baja						Alta
Rentabilidad del sector	Baja			*			Alta
Barreras de salida							
Especialización de los activos	Altos						Bajos
Costes fijos de salida	Altos						Bajos
Interacción estratégica	Alta	*					Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones sociales o gubernamentales	Altas						Bajas
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Probabilidad de aparición de sustitutos	Grande		No hay datos				Pequeña
Rentabilidad y agresividad de productos del sustitutivo	Alta						Baja
COMPETIDORES POTENCIALES							
Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajo						Alto
Diferenciación de producto	Bajo						Alto
Coste de cambio para el cliente	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Fácil						Difícil
Necesidades de capital	Bajas	*					Altas
Acceso a tecnologías punta	Amplio			*			Limitado
Acceso a materias primas	Amplio			*			Limitado
Protección gubernamental	Baja	*					Alta
Efecto de la curva experiencia	Bajo						Alto
Reacción esperada	Baja			*			Alta
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES							
Número de proveedores importante	Bajo						Alto
Diferenciación de productos de proveedor	Alta						Baja
Importancia del sector para proveedores	Pequeña						Elevada
Coste de cambio de productos de proveedor	Alto						Bajo
Posibilidad de integración hacia delante	Alta						Baja
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES							
Número de clientes importante	Bajo						Alto
Diferenciación de producto	Baja						Alto
Costes cambiantes	Bajos						Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta						Baja
Rentabilidad del sector	Baja						Alta
Información del sector disponible para clientes	Alta	*	No hay datos				Baja

Fuente: García, M.D. (2020)

Anexo 10. Esquema con la cadena de valor de la empresa

Actividades Primarias

Infraestructura de la empresa

- Capital 100% propiedad del emprendedor/gerente
- Alto grado de independencia de negocio en general
- Baja dependencia de proveedores de materia prima
- Asesoría externa para temas de contabilidad y declaración de impuestos

Gestión de Recursos Humanos

- Fomento de la investigación y la formación continuada dentro de la empresa
- Búsqueda de la motivación personal dentro del ámbito profesional, resultando una elevada motivación de los recursos humanos

Desarrollo de la Tecnología

- Aplicación de las TIC adaptadas al modelo de negocio (web, atención virtual y telefónica)
- Suscripción a revistas científicas on Line para disponer de información

Compras

- Adquisición de material de primeras marcas y alta calidad (inversión inicial y compras futuras)
- Suscripción a revistas científicas de renombre (*Birth, British Journal of Obstetrics and Gynaecology*, etc.)
- Realización de cursos de formación continuada en centros de renombre

Fuente: García, M.D. (2020)

Logística Externa

- Contrato con proveedores de material sanitario preferentemente locales
- Utilización del vehículo personal para la asistencia

Logística Interna

- Modelo de negocio centralizado (gestión, provisión de servicios, calidad) con menor consumo de recursos y margen de error
- Atención a domicilio

Producción

- Reuniones gratuitas en centro social/salón de reuniones
- Atención personalizada y a domicilio
- Elevada flexibilidad y adaptabilidad en los servicios

Marketing y Ventas

- Gestión personal de la presencia en redes sociales, aportando cercanía
- Firma de convenios con empresas afines para derivar y captar clientes
- Reuniones periódicas sociales gratuitas para darse a conocer y crear entorno social favorable a la misión de la empresa
- Bajo coste en marketing debido al modo de captación y fidelización de clientes

Postventas

- Eficiente y esmerado servicio de atención al cliente para gestionar cualquier duda/problema que surja tras proporcionar la atención sanitaria contratada. Respuesta garantizada en 24/48h.
- Programas de lealtad y fidelidad a todos los clientes

Fuente: García, M.D. (2020)

Anexo 11. Resumen del análisis DAFO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta capacitación empresarial, excelencia en los servicios ofrecidos ● Ventaja en costes por ser a domicilio ● La inversión en tecnología no es elevada ● Recursos financieros/económicos suficientes ● Habilidades para la innovación ● Formación continuada. Formación en gestión ● Elevada motivación e implicación humana ● Alto grado de flexibilidad y adaptabilidad ● Unificación de tareas (gestión, provisión de servicios, evaluación de la calidad) 	<p>PUNTOS DÉBILES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Débil imagen en el mercado al inicio de la actividad ● Captación de clientes lenta y dificultosa
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ampliación de la cartera de servicios para atender las nuevas necesidades ● Complacencia entre empresas rivales, especialmente si no hay competencia directa ● Amplias posibilidades de diversificación 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrada de nuevos competidores; el mercado se empieza a fragmentar ● Economías de alcance ● Prima de riesgo reducida a empresas entrantes ● Crecimiento lento del mercado ● Cambio en las necesidades o preferencias de los clientes ● Vulnerabilidad al ciclo económico, una crisis económica afectará negativamente ● Cambios demográficos adversos (descenso de la natalidad)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Líneas de Acción DAFO

Tabla 1: Análisis fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacitación en actividades clave; excelencia en los servicios ofrecidos • Ventaja en costes (no alquiler ni recibos de luz/agua/comunidad) • La inversión en tecnología no es elevada • Recursos financieros adecuados • Habilidades para la innovación • Formación continuada • Elevada motivación del personal • Alto grado de flexibilidad y adaptabilidad • Unificación de tareas (gestión, provisión de servicios, evaluación de la calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la cartera de servicios para atender las necesidades de los clientes • Complacencia y colegueo entre empresas rivales, especialmente si no compiten directamente por motivos geográficos • Amplio abanico de posible diversificación
LINEAS DE ACCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar fórmulas de crecimiento y diversificación: alianzas • Contratación de personal selecto para el equipo multidisciplinar • Favorecer el trabajo en equipo cuando este acontezca • Fomentar la motivación personal dentro del ámbito empresarial: formación, flexibilidad, conciliación, acuerdos de colaboración, descuentos. • Ampliar la cartera de clientes, focalizando en los clientes actuales. Objetivo cliente satisfecho • Investigar nuevas formas de expansión de negocio • Cuidar marketing así como publicidad, centrándonos en la excelencia del servicio personalizado y a domicilio • Adquisición de material de primeras marcas y calidad elevada 	

Fuente: elaboración propia (adaptado de García, M.D. 2020)

Tabla 2: Análisis debilidades y amenazas

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Posible menor rentabilidad que la competencia• Débil margen en el mercado, al menos al inicio de la actividad• Dificil captación de clientes	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrada de posibles nuevos competidores; el mercado se empieza a fragmentar• Economías de alcance• Prima de riesgo reducida a empresas entrantes• Crecimiento lento del mercado• Cambio en las necesidades de los clientes• Vulnerabilidad al ciclo económico• Cambios demográficos adversos
<p style="text-align: center;">LÍNEAS DE ACTUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Relación con socios y fijación de alianza estratégica• Desarrollo de políticas de conservación de clientes (programa de fidelización), mejora de la calidad de la atención a clientes anteriores, actuales, y futuros• Estrechamiento del nicho de mercado, estudiando el perfil del cliente afín al proyecto de negocio	

Fuente: elaboración propia (adaptado de García, M.D. 2020)

Anexo 13. Tabla de Crecimiento Mi Matrona me Cuida

CRECIMIENTO INTERNO	CRECIMIENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none">- Contratación de dietista- Contratación de fisioterapeuta- Desarrollo de tienda <i>on line</i> para venta de productos de crianza natural, que respeten la misión y valores de la empresa (ropa de bebé ecológica, productos de higiene reutilizables, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- Integración en sociedades: Fusión con otras empresas para ampliar la cobertura (absorción simple o fusión pura, según convenga en el momento)- Alianza o cooperación entre empresas (preferible)

Fuente: Elaboración propia (adaptado de García, M.D. 2020)

Anexo 14. Estrategias de crecimiento y desarrollo. Matriz Ansoff

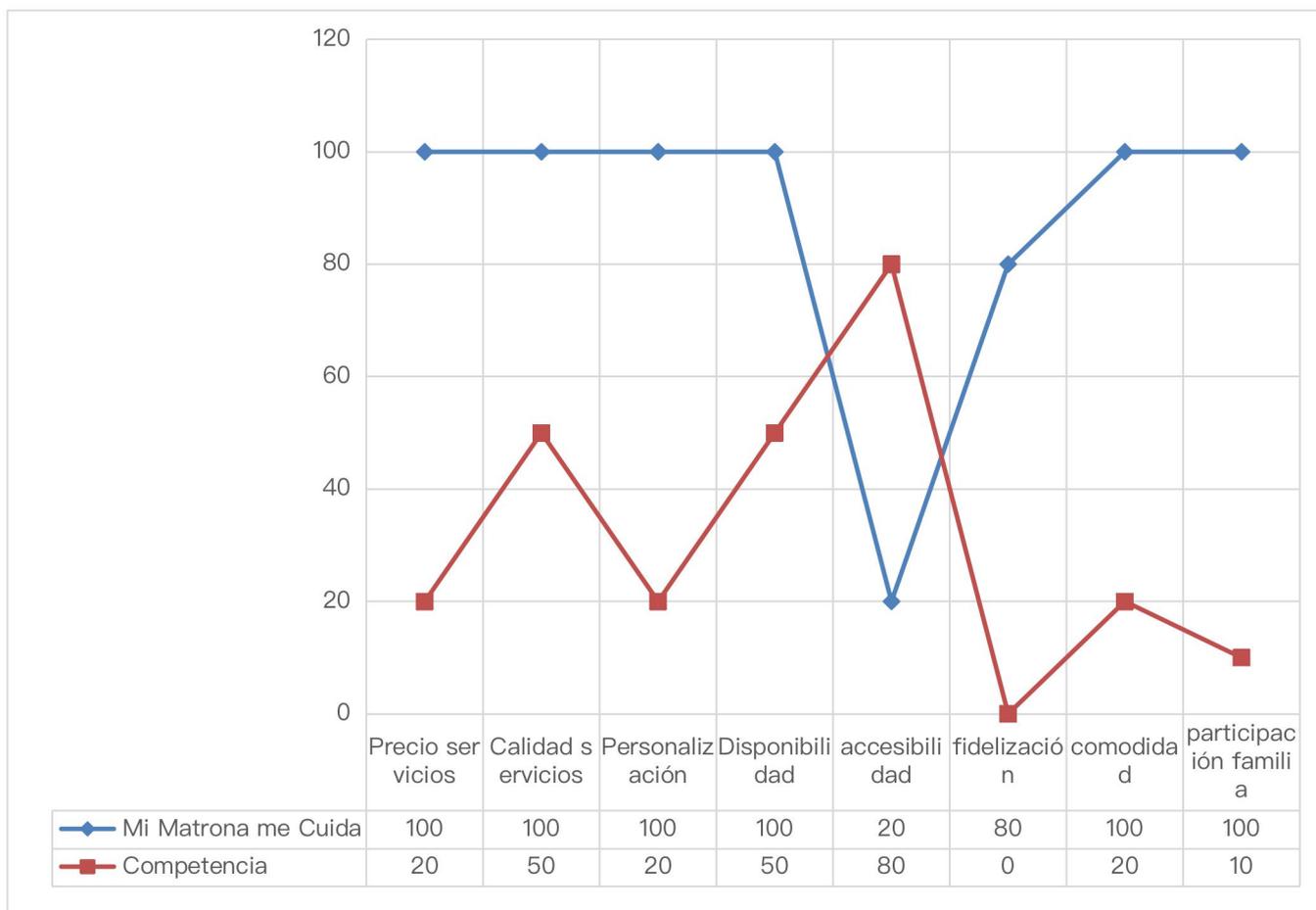
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Apuntes asignatura UCAM curso 2019/20

Anexo 15. Resumen acciones en pro de la diferenciación empresarial

- Gestión de recursos humanos: búsqueda de profesionales de talento, motivados hacia la excelencia.
- Aprovisionamiento: adquisición de primeras marcas.
- Logística externa: procesamiento de los contratos de servicio de una manera efectiva, rápida y esmerada. Atención selecta.
- Comercial y marketing: valorar la presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) y otras formas de captación de clientes como la publicidad.
- Servicio de postventa: cuidar el servicio de posventa, para que el cliente pasado, presente, y futuro, tenga la percepción de servicio alto *standing*.

Anexo 16. Lienzo estratégico Mi Matrona me Cuida



Fuente: García, M.D. (2020)

Anexo 17: Business model Canvas Mi Matrona me Cuida

Redes de partners	Actividades clave	Oferta/Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos con los clientes
Empresas afines. Proveedores de material.	Reuniones con la comunidad de acceso gratuito. Web y hosting. Presencia en RRSS.	Servicios personalizados y de calidad. Tranquilidad y seguridad, atención 24/7 y 365 días al año. Servicios a domicilio, comodidad.	Reuniones de comunidad. Boca a boca/valoraciones positivas de clientes. Relaciones con otros negocios complementarios	Mujeres en edad fértil embarazadas o puérperas profundamente concienciadas con su salud. Nivel socio-económico medio-alto.
	Recursos clave Inversión inicial. Web y <i>hosting</i> . Material consumible. Mantenimiento vehículo empresa.		Canales de distribución y comunicación Matrona a domicilio. Web y redes sociales. Convenios con empresas afines.	
Estructura de costos Inversión capital inicial. Material fungible. Cuota colegio y seguro resp. Civil. Web y <i>hosting</i> . Gastos vehículo empresa.			Flujos de ingresos Pago por uso y préstamo de bienes si procede. Pago previo uso por transferencia, tarjeta, Paypal. Posibilidad de plazos a consultar.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Líneas de productos Mi Matrona me Cuida

Línea embarazo	Línea inicio parto	Línea postparto
-Pack “Mi Matrona me Cuida” (atención integral)	-Pack “Mi Matrona me Cuida” (atención integral)	-Pack “Mi Matrona me Cuida” (atención integral)
-Pack “Calma” (educación maternal y seguimiento embarazo)	-Pack “Hoy es el Gran Día” (valoración inicio parto activo presencial, y guardia virtual)	-Pack “Mimos” (seguimiento puerperio y neonato)
-Pack “Calma mini” (intensivo educación maternal)	- Visita de valoración de inicio de parto aislada	- Asesoría Lactancia Materna (visitas aisladas)
- Visita de embarazo aislada		

Fuente: elaboración propia

Anexo 19. Inversión en inmovilizado y amortización anual

	Importe	Vida Útil	Amortización Anual
Vehículo	€ 14,000	16	€ 875
Sonicaid (Doppler Portátil)	€ 619	14	€ 44
Tens (x2)	€ 218	14	€ 16
Material Demostración	€ 249	14	€ 18
Sacaleches eléctrico	€ 150	14	€ 11
Ordenador portátil	€ 800	8	€ 100
Teléfono celular (1)	€ 400	10	€ 40
TOTAL	€ 16,436		€ 1,103.3

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 20. Devolución del préstamo detallada

AÑOS	ANUALIDAD	INTERESES	CUOTA AMORTIZACIÓN	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL PENDIENTE
0					4,000
1	788.07	200	588.07	588.07	3,411.93
2	788.07	171	617.47	1,205.54	2,794.46
3	788.07	140	648.35	1,853.89	2,146.11
4	788.07	107	680.76	2,534.65	1,465.35
5	788.07	73	714.80	3,249.46	750.54
6	788.07	38	750.54	4,000.00	-

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 21. Situación Patrimonial de Inicio a 1 de Enero -X1

ACTIVO			PN Y PASIVO		
ACTIVO NO CORRIENTE	€	16,436	PATRIMONIO NETO	€	18,736
Inmovilizado Material	€	16,436	Capital	€	18,736
			PASIVO NO CORRIENTE	€	3,411.93
			Deuda a L.Plazo	€	3,411.93
ACTIVO CORRIENTE	€	6,300	PASIVO CORRIENTE	€	588.07
Existencias	€	300	Deuda a C.Plazo		588.07
Disponibile	€	6,000			
TOTAL	€	22,736		€	22,736

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 22. Cuentas de resultados

Año x1

GASTOS	IMPORTE	INGRESOS	IMPORTE
Compras Material	€ 300.00	Ventas*	€ 36,540.00
Sueldo 1 persona	€ 18,000.00		
Web y Mantenimiento	€ 109.00		
Marketing y Publicidad	€ 1,000.00		
Plan de teléfono móvil	€ 193.20		
Gasolina	€ 1,320.00		
Amortizaciones	€ 1,103.27		
Internet	€ 600.00		
TOTAL GASTOS	€ 22,625	TOTAL INGRESOS	€ 36,540
Resultado de Explotación	€ 13,915		
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros (no int)			
BAII	€ 13,915		
(-) Intereses	200		
BAI	€ 13,715		
(-) Impuesto sobre beneficio (30%)	€ 4,114.36		
BENEFICIO NETO	€ 9,600.17		

Fuente: García, M.D. y Urquizo, (2020)

Año x2

GASTOS	IMPORTE	INGRESOS	IMPORTE
Compras Material	€ 300	Ventas*	€ 44,542.26
Sueldo 1 persona	€ 18,000.00		
Web y Mantenimiento	€ 109.00		
Marketing y Publicidad	€ 1,000.00		
Plan de teléfono móvil	€ 193.20		
Gasolina	€ 1,386.00		
Amortizaciones	€ 1,103.3		
Internet	€ 630.00		
TOTAL GASTOS	€ 22,721	TOTAL INGRESOS	€ 44,542
Resultado de Explotación	€ 21,821		
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros (no int)			
BAII	€ 21,821		
(-) Intereses	171		
BAI	€ 21,650		
(-) Impuesto sobre beneficio (30%)	€ 6,495.06		
BENEFICIO NETO	€ 15,155.14		

Fuente: García, M.D. y Urquizo, (2020)

Año x3

GASTOS	IMPORTE	INGRESOS	IMPORTE
Compras Material	€ 300	Ventas*	€ 57,517.61
Sueldo 1 persona	€ 18,000.00		
Web y Mantenimiento	€ 109.00		
Marketing y Publicidad	€ 1,000.00		
Plan de teléfono móvil	€ 193.20		
Gasolina	€ 1,455.30		
Amortizaciones	€ 1,103.27		
Internet	€ 661.50		
TOTAL GASTOS	€ 22,822	TOTAL INGRESOS	€ 57,518
Resultado de Explotación	€ 34,695		
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros (no int)			
BAII	€ 34,695		
(-) Intereses	139.7		
BAI	€ 34,555.6		
(-) Impuesto sobre beneficio (30%)	€ 10,366.69		
BENEFICIO NETO	€ 24,188.94		

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 23. Balances

Año x1

ACTIVO		PN Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 15,332	PATRIMONIO NETO	€ 28,336
Inmovilizado Material	€ 16,436	Capital	€ 18,736
(Amort. Acumulada de IM)	€ (1,103.3)	Resultado del ejercicio	€ 9,600.17
		PASIVO NO CORRIENTE	€ 2,794.46
ACTIVO CORRIENTE	€ 16,415	Deuda a L.Plazo	€ 2,794.46
Existencias	€ 300	PASIVO CORRIENTE	€ 617.47
Disponible	€ 16,115	Deuda a C.Plazo	€ 617.47
TOTAL	€ 31,748		€ 31,748

Fuente: García, M.D. y Urquizo, (2020)

Año x2

ACTIVO		PN Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 14,229	PATRIMONIO NETO	€ 43,491
Inmovilizado Material	€ 16,436	Capital	€ 18,736
(Amort. Acumulada de IM)	€ (2,206.5)	Reservas	€ 9,600.17
		Resultado neto	€ 15,155.14
ACTIVO CORRIENTE	€ 32,056	PASIVO NO CORRIENTE	€ 2,146.11
Existencias	€ 300	Deuda a L.Plazo	€ 2,146.11
Disponible	€ 31,756	PASIVO CORRIENTE	€ 648.35
		Deuda a C.Plazo	€ 648.35
TOTAL	€ 46,286		€ 46,286

Fuente: García, M.D. y Urquizo, (2020)

Año x3

ACTIVO		PN Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 13,126	PATRIMONIO NETO	€ 67,680
Inmovilizado Material	€ 16,436	Capital	€ 18,736
(Amort. Acumulada de IM)	€ (3,309.8)	Reservas	€ 9,600.17
		Reservas	€ 15,155.14
ACTIVO CORRIENTE	€ 56,700	Resultado neto	€ 24,188.94
Existencias	€ 300	PASIVO NO CORRIENTE	€ 1,465.35
Disponible	€ 56,400	Deuda a L.Plazo	€ 1,465.35
		PASIVO CORRIENTE	€ 680.76
		Deuda a C.Plazo	€ 680.76
TOTAL	€ 69,826		€ 69,826

Fuente: García, M.D. y Urquizo, (2020)

Anexo 24. Cálculo del punto muerto año x1

Costos Fijos	€	19,212.3	
	€	18,000.00	Sueldo 1 Persona
	€	109.00	Web y Mantenimiento
	€	1,103.27	Amortizaciones
Costos Variables	€	3,413	
	€		
	300.00		Compras Material
	€	193.20	Plan Teléfono Móvil
	€		
	600.00		Internet
	€	1,320.00	Gasolina
	€	1,000.00	Marketing y Publicidad

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 25. Presupuesto de tesorería

CONCEPTO	TOTAL 1	TOTAL 2	TOTAL 3
Ventas	€ 36,540.00	€ 44,542.26	€ 57,517.61
COBROS	€ 36,540.00	€ 44,542.26	€ 57,517.61
Sueldos	€ 18,000	€ 18,000	€ 18,000
Web y Mantenimiento	€ 109	€ 109	€ 109
Compras	€ 300	€ 300	€ 300
Marketing y Publicidad	€ 1,000	€ 1,000	€ 1,000
Plan de Teléfono	€ 193	€ 193	€ 193
Internet	€ 600	€ 630	€ 662
Gasolina	€ 1,320	€ 1,386	€ 1,455
Intereses	€ 200	€ 171	€ 140
Capital	€ 588	€ 617	€ 648
Impuesto	€ 4,114	€ 6,495	€ 10,367
PAGOS	€ 26,425	€ 28,901	€ 32,874
SALDO (c-p)	€ 10,115.37	€ 15,640.93	€ 24,643.86
SALDO INIC	€ 6,000	€ 16,115	€ 31,756
DISPONIBLE	€ 16,115.37	€ 31,756.30	€ 56,400.16
Cash Flow	€ 10,115.37	€ 15,640.93	€ 24,643.86
(+) Intereses	€ 200	€ 171	€ 140
Total Flujos de caja	€ 10,315.37	€ 15,811.53	€ 24,783.58

Fuente: García, M.D. y Urquiza, (2020)

Anexo 26. Payback

Flujos Anuales:	1	€	10,315.37
	2	€	15,811.53
	3	€	24,783.58
Desembolso:		€	22,736

Fuente: García, M.D. y Urquiza (2020)

Anexo 27. Operaciones del análisis de rentabilidad económica (García, M.D. y Urquiza, E. C. 2020).

$$\text{Rentabilidad económica de la inversión} = \frac{\text{BAII (B}^\circ \text{ antes de intereses e impuestos)}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

AÑO 1:

$$\text{Rentabilidad económica de la inversión} = \frac{13.915}{31.748} \times 100 = 43,83\%$$

AÑO 2:

$$\text{Rentabilidad económica de la inversión} = \frac{21.821}{46.286} \times 100 = 47,14\%$$

AÑO 3:

$$\text{Rentabilidad económica de la inversión} = \frac{34.695}{69.826} \times 100 = 49,69\%$$

Anexo 28. Análisis de la rentabilidad financiera (García, M.D. y Urquiza, E.C. 2020)

AÑO 1:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{9.600,17}{28.336} \times 100 = 33,88\%$$

AÑO 2:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{15.155,14}{43.491} \times 100 = 34,85\%$$

AÑO 3:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{24.188,94}{67.680} \times 100 = 35,74\%$$

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket, buscador profesional (2020). Último acceso mayo, 5 de 2020. https://www.alimarket.es/buscador_avanzado_empresas#area-7
- Bohren, M.A., Hofmeir, G.J., Sakala, C., Fukuzawa, R.K., Cuthbert, A. Continuous Support for Women during Childbirth. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. (2017). <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD003766.pub6/full>
- Buscador Google (2020). Mapa distancia de Los Valientes a la Arrixaca. Febrero, 5, 2020. https://www.google.com/search?ei=QzdDXo-6FKXlgwez2q_oCw&q=distancia+de+Los+valientes+al+hospital+Arrixaca&oq=distancia+de+Los+valientes+al+hospital+Arrixaca&gs_l=psy-ab.3...4735.8080..8449...0.2..0.93.1718.23.....0....1..gws-wiz.....0i71.rPjzeT45zmk&ved=0ahUKEwjP5_yP0srnAhUI5OAKHTPtC70Q4dUDCA&uact=5
- CMI gestión empresarial (2020). Último acceso mayo, 6 de 2020. <https://cmigestion.es/servicios/cuadros-de-mando/>
- Constitución Española de 1978. [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)
- Datos Macro extraídos del INE y otros institutos nacionales de estadística (2020). Último acceso abril, 14 de 2020. www.datosmacro.expansion.com
- Escuela Europea de Management, La Importancia de la Dirección Generala en la Gestión de personas (2019).
- Federación de Asociaciones de Matronas de España (2014). Informe de la Situación de las Matronas en España. <https://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/informe-situacion-matronas-espana2014-mod3.pdf>
- Foster, D.A., McLachlan, H.L. Davey, M.A. Biro, M.A. Farrell, T. Gold, L. Flood, M. Safiei, T. Waldeström, U. Continuity of Care by a Primary Midwife (Caseload Midwifery) Increases Women's Satisfactions with Antenatal, Intrapartum, and Postpartum Care: Results from the COSMOS Randomized Controlled Trial. (2016) *BMC Pregnancy Childbirth*; Feb: 3; 16-18.
- García, M.D. *Estrategia Empresarial Mi Matrona me Cuida*. Trabajo final de la asignatura Estrategia Empresarial (2020).
- García, M. D. y Urquiza, E. *Plan de Viabilidad Económico-financiero Mi Matrona me Cuida*. Trabajo Final de la Asignatura Finanzas y Organización Empresarial (2020).
- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Reuter Civitas, Cizur Menor, 4ª edición.
- Homer, C.S. (2017). Models for Midwifery Care: Evidence for Midwifery Continuity of Care. *Med. J. Aust.* Oct:17: 205 (8); 370-374.

- Informe Mensual de Comercio Exterior (2020), COMEX. Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo. Gobierno de España. Último acceso abril, 14 de 2020. <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/Paginas/Informes-de-Comercio-Exterior.aspx>
- Informes y Noticias de Sanidad Alimarket (2020). <https://www.alimarket.es/sanidad>
- Instituto Nacional de Estadística (2020). Nacimientos 2018. Febrero, 10, 2020. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e301/nacim/a2018/I0/&file=04010.px&L=0>
- J.E., Cerqueira, O., Doménech, R., Ferri, J., Marcos, V. (2019). Estudios Sobre la Economía Española 19/40. Observatorio Sobre el Ciclo Económico en España. El Ciclo Económico en la Primera Mitad de 2019.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, de Impuesto de Sociedades. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/27/27/con>
- Lienzo Cavas, accedido última vez (19/10/2020) <https://medium.com/blog-javier-megias/lean-canvas-un-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-6f3650ebd5dd>
- Manual de Actividades Económicas. Obligaciones Fiscales de Empresarios y Profesionales Residentes en Territorio Español. Agencia Tributaria, Gobierno de España (2019). https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/ Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/ Ayuda_Folleto_Actividades_economicas.html
- National Clinical Institute for Excellence (NICE), (2017). Antenatal Care for Uncomplicated Pregnancies. Febrero, 11, 2020. <https://www.nice.org.uk/guidance/cg62/chapter/Introduction>
- National Clinical Institute for Excellence (NICE), (2017). Intrapartum Care for Healthy Women and Babies. Febrero, 11, 2020. <https://www.nice.org.uk/guidance/cg190/history>
- Orden SAS de 26 de mayo por la que se aprueba y publica el programa formativo de la especialidad de Enfermería Obstétrico-ginecológica (Matrona). <https://www.boe.es/eli/es/o/2009/05/06/sas1349>
- Perriman, N. Davis, D.L. Ferguson, S. (2018). What Women Value in the Midwifery Continuity of Care Model: A Systematic Review with Methasynthesis. *Midwifery*, July: 62; 220-226.
- Ros Soriano, M.J. Apuntes de la Asignatura de Finanzas y Organización Empresarial (2019). Universidad Católica San Antonio, Murcia.
- Servicio Murciano de Salud (2016). Zonas de Salud y Equipos de Atención Primaria. Febrero, 5, 2020. <https://www.murciasalud.es/recursos/ficheros/154619-Zonas.pdf>
- Soltani, H., Gates, S. Shenan, A. Devane, D. (2016). Midwife-led Continuity Model versus Other Models of Care for Childbearing Mothers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD004667.pub5/full?highlightAbstract=withdrawn%7Cpostnatal%7Ccare%7Cpostnat>

- Universidad Católica San Antonio, (2019). Calidad como Estrategia Empresarial, Apuntes de la asignatura Estrategia Empresarial. Mayo, 2, 2020. www.cv.ucam.edu

