

Plan de negocio

Fisio Movimiento

Fisio Movimiento

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Propuesta de Valor	5
Descripción del Producto	5
Problema a Resolver	5
Solución Propuesta	5
Beneficios para el Cliente	5
Diferencias Frente a la Competencia	6
Análisis de Mercado	7
Tamaño del Mercado	7
Tendencias del Mercado	7
Segmentación de Clientes	7
Principales Competidores	7
Análisis PESTEL	8
Estrategia de Mercado	9
Estrategia de Adquisición de Clientes	9
Plan de Lanzamiento	9
Presupuesto de Adquisición de Clientes	9
Plan de Ventas	9
Plan Operativo	10
Recursos Clave	11
Procesos Operativos	11
Proveedores y Socios	11
Costes Operativos	11
Plan Financiero	12
Resumen Financiero	12
Ingresos por año	12
Cuenta de pérdidas y ganancias	12
Balance de situación	13
Tesorería	13
Márgenes de rentabilidad	14
Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores	14
Necesidades Financieras Iniciales	14
Retorno a los Inversores	14

Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación	16
Riesgo de Adopción de la Plataforma	16
Riesgo Financiero	16
Riesgo de Retención de Clientes	16
Riesgo Tecnológico	16
Riesgo de Satisfacción del Cliente	16

Resumen Ejecutivo

Fisio Movimiento es una clínica de fisioterapia y readaptación en Deusto (Bilbao): unos 110 m² con 4 cabinas y una sala de ejercicio. Abre el 1 de marzo de 2027 de la mano de Ane Etxebarria, fisioterapeuta y directora clínica (50 %), e Iker Zubizarreta, fisioterapeuta y readaptador (50 %).

Ofrecemos sesiones de fisioterapia para pacientes particulares y para pacientes de aseguradoras y mutuas, y un programa mensual de readaptación y ejercicio terapéutico en grupos de 5 a 6 personas. La asistencia sanitaria está exenta de IVA.

La inversión inicial es de 55.500 € sin IVA (67.155 € con IVA) en reforma, equipos de tratamiento y mobiliario. Se financia con 40.000 € de los socios y un préstamo bancario de 70.000 € con aval de SGR, a 5 años y con un año de carencia.

Preveamos unas ventas de 108.628 € en 2027 (10 meses abiertos), 241.080 € en 2028 y 277.279 € en 2029. El primer año cierra con una pérdida de 28.067 €, propia de la apertura. A partir de 2028 hay beneficio: 34.317 € en 2028 y 51.807 € en 2029. La caja no baja nunca de 12.135 € y cierra 2029 con 97.066 €.

Propuesta de Valor

Descripción del Producto

Fisio Movimiento tiene tres líneas de servicio:

- **Fisioterapia para pacientes particulares:** sesión individual en cabina, con electroterapia, ecógrafo y ondas de choque cuando el tratamiento lo pide. 50 € por sesión en 2027, 52 € en 2028 y 54 € en 2029.
- **Fisioterapia para pacientes de aseguradoras y mutuas:** lesiones de tráfico y pacientes derivados por mutuas, a la tarifa acordada con cada una: 32 € por sesión en 2027, 33 € en 2028 y 34 € en 2029.
- **Readaptación y ejercicio terapéutico en grupo:** desde abril de 2027, programa mensual en grupos de 5 a 6 personas en la sala de ejercicio. Cuota de 75 € al mes en 2027, 78 € en 2028 y 80 € en 2029, con 30 € de alta.

Todos los servicios son asistencia sanitaria y están exentos de IVA.

Problema a Resolver

Quien tiene una lesión o un dolor que no se va suele encontrarse con dos problemas:

- El tratamiento se queda en la camilla. Se alivia el dolor, pero nadie acompaña la vuelta al trabajo, al deporte o a la vida diaria, y la lesión reaparece.
- Cuando el alta llega, el paciente no sabe cómo seguir haciendo ejercicio con seguridad y lo deja.

Además, el paciente de una aseguradora o de una mutua necesita un centro cercano que le atienda con agilidad y que se entienda con su compañía.

Solución Propuesta

Una clínica de barrio que une el tratamiento y la readaptación en el mismo sitio:

- Fisioterapia individual en cabina, con equipos de electroterapia, ecógrafo y ondas de choque.
- Una sala de ejercicio para pasar del tratamiento a la recuperación activa con el mismo equipo de fisioterapeutas.
- Un programa mensual en grupos pequeños, de 5 a 6 personas, para que el paciente siga entrenando cuando termina sus sesiones.
- Atención tanto a particulares como a pacientes de aseguradoras y mutuas, con cita por internet gracias al software de reservas.

Beneficios para el Cliente

- **Tratamiento completo:** de la sesión en camilla al ejercicio guiado, sin cambiar de centro.

- **Seguimiento cercano:** el mismo equipo conoce la evolución del paciente desde la primera sesión hasta el alta.
- **Grupos pequeños:** 5 o 6 personas por grupo, con un fisioterapeuta pendiente de cada una.
- **Cuota sencilla:** el programa en grupo se paga mes a mes, con un alta de 30 €.
- **Comodidad:** reserva de cita por internet y una clínica en el propio barrio.

Diferencias Frente a la Competencia

- **Frente a las clínicas que solo tratan en camilla:** tenemos sala de ejercicio y un programa de readaptación para después del tratamiento.
- **Frente a los gimnasios y entrenadores:** el ejercicio lo dirigen fisioterapeutas, pensando en la lesión de cada paciente.
- **Frente a los centros grandes de rehabilitación:** grupos de 5 a 6 personas y trato de clínica de barrio.
- **Equipamiento:** ecógrafo, ondas de choque y electroterapia desde la apertura.
- **Tres fuentes de ingresos:** particulares, aseguradoras y cuotas mensuales, de modo que el negocio no depende de un solo tipo de paciente.

Análisis de Mercado

Tamaño del Mercado

Calculamos el mercado desde nuestra propia capacidad hacia arriba.

- **Capacidad:** con el equipo completo, las 4 cabinas dan para unas 445 sesiones al mes.
- **Sesiones que necesitamos:** unas 4.270 en 2028 y 4.625 en 2029. En un mes normal de 2029 son unas 415 sesiones, cerca de la capacidad, de las que unas 270 son de particulares y unas 145 de aseguradoras.
- **Programa en grupo:** 53 personas inscritas a final de 2028 y 61 a final de 2029, unos 10 u 11 grupos.
- **Venta mensual:** unos 20.000 € al mes de media en 2028.

Para llenar la agenda basta con que una parte pequeña de los vecinos de Deusto y de los pacientes de las aseguradoras de la zona nos elija.

Tendencias del Mercado

- Cada vez más gente entiende el ejercicio como parte de la recuperación de una lesión, y no solo el reposo o la sesión en camilla.
- Más personas hacen deporte por su cuenta y buscan a un profesional cuando se lesionan o quieren volver a entrenar con seguridad.
- Los pacientes están acostumbrados a pedir cita por internet y valoran tener la clínica cerca de casa o del trabajo.

Son tendencias que favorecen a una clínica que trata y además acompaña la vuelta a la actividad.

Segmentación de Clientes

- **Pacientes particulares** (unos dos tercios de las sesiones y en torno al 60 % de las ventas de 2028): vecinos de Deusto con dolores de espalda, lesiones deportivas o recuperación tras una operación. Pagan en el momento.
- **Pacientes de aseguradoras y mutuas** (un tercio de las sesiones y en torno al 20 % de las ventas): lesiones de tráfico y pacientes derivados por mutuas. La compañía paga a 60 días.
- **Programa en grupo** (en torno al 20 % de las ventas de 2028): pacientes que terminan su tratamiento y quieren seguir haciendo ejercicio guiado, y personas que buscan entrenar con un fisioterapeuta.

Principales Competidores

- **Clínicas de fisioterapia de barrio:** cercanas y con clientela fiel, pero la mayoría trabaja solo en cabina y sin sala de ejercicio.
-

Centros grandes de rehabilitación con conciertos con aseguradoras: mucho volumen de pacientes de compañías, pero con trato menos personal y grupos más grandes.

- **Gimnasios, entrenadores personales y estudios de pilates:** buenos para entrenar, pero sin formación sanitaria para tratar una lesión.
- **Fisioterapeutas a domicilio:** cómodos para el paciente, pero sin equipos como el ecógrafo o las ondas de choque.

Nuestro hueco: el tratamiento de una clínica bien equipada y la readaptación en grupo pequeño, en el mismo centro del barrio.

Análisis PESTEL

- **Político:** apoyo a la creación de empresas y préstamos con aval de una sociedad de garantía recíproca (SGR), como el nuestro.
- **Económico:** las tarifas de las aseguradoras las fijan ellas y pagan a 60 días. El precio de la sesión a particulares sube 2 € cada año.
- **Social:** más interés por el ejercicio y por cuidarse, y pacientes que quieren volver pronto a su actividad.
- **Tecnológico:** software clínico y de reservas por internet, y equipos de tratamiento como el ecógrafo y las ondas de choque.
- **Ecológico:** consumo de lavandería y de material fungible, que controlamos para no desperdiciar.
- **Legal:** autorización sanitaria, colegiación, protección de datos de salud y prevención de riesgos. La asistencia sanitaria está exenta de IVA y el impuesto de sociedades es del 20 % en Bizkaia.

Estrategia de Mercado

Estrategia de Adquisición de Clientes

- **Web y Google Maps:** ficha siempre al día, reserva de cita por internet y respuesta a todas las reseñas.
- **Aseguradoras y mutuas:** acuerdos con las compañías para atender a sus pacientes de tráfico y de mutua en la zona.
- **Del tratamiento al grupo:** al terminar sus sesiones, proponemos a cada paciente seguir en el programa de readaptación.
- **Barrio:** presencia en Deusto durante la campaña de apertura y contacto con clubes y comercios cercanos.

Plan de Lanzamiento

- **Enero de 2027:** constitución de la sociedad, proyecto técnico y trámites de licencia.
- **Enero y febrero de 2027:** obra del local y autorización sanitaria; en febrero empieza el alquiler y llegan los equipos.
- **1 de marzo de 2027:** apertura, con una campaña de lanzamiento de 2.000 €.
- **Abril de 2027:** arranca el programa de readaptación en grupo.
- **Septiembre de 2027:** se incorpora un fisioterapeuta a jornada completa.
- **Enero de 2028:** recepción también por la tarde.
- **Marzo de 2028:** se incorpora un fisioterapeuta a media jornada.

Presupuesto de Adquisición de Clientes

- **Campaña de apertura:** 2.000 € en marzo de 2027.
- **Marketing y web:** 300 € al mes desde la apertura, para la web, la ficha de Google y anuncios locales.

En total, 5.000 € en 2027 y 3.600 € al año a partir de 2028: un 4,6 % de las ventas el primer año y por debajo del 1,5 % después. Buena parte de la captación llega por las aseguradoras y por los propios pacientes, que pasan del tratamiento al programa en grupo.

Plan de Ventas

- **Sesiones:** unas 2.090 en 2027, 4.270 en 2028 y 4.625 en 2029, con dos tercios de particulares y un tercio de aseguradoras.
- **Arranque:** 110 sesiones en marzo de 2027, que suben hasta unas 320 en noviembre.
- **Estacionalidad:** en agosto la actividad baja a la mitad; de septiembre a noviembre están los meses más fuertes.
- **Programa en grupo:** 35 inscritos en diciembre de 2027, 53 en 2028 y 61 en 2029. Cada mes se da de baja alrededor del 7 %.
-

Ventas previstas: 108.628 € en 2027, 241.080 € en 2028 y 277.279 € en 2029. En 2028 se reparten en 144.508 € de particulares, 49.203 € de aseguradoras y 47.369 € del programa en grupo.

Plan Operativo

- **Local:** unos 110 m² en Deusto con 4 cabinas de tratamiento y una sala de ejercicio.
- **Equipo:** Ane como directora clínica e Iker como readaptador, los dos tratando pacientes; recepción de mañana desde la apertura; un fisioterapeuta a jornada completa desde septiembre de 2027; recepción de tarde desde enero de 2028 y un fisioterapeuta a media jornada desde marzo de 2028.
- **Agenda:** citas por internet o en recepción con el software clínico y de reservas.
- **Cobros:** los particulares pagan al momento y las aseguradoras a 60 días. Los proveedores se pagan al contado.

Recursos Clave

Procesos Operativos

- **Primera visita:** valoración del paciente, historia clínica en el software y plan de tratamiento.
- **Tratamiento:** sesiones en cabina y, cuando toca, paso a la sala de ejercicio.
- **Programa en grupo:** alta en la cuota mensual, grupos de 5 a 6 personas y seguimiento de la evolución.
- **Aseguradoras:** autorización de las sesiones, registro de cada visita y facturación mensual a la compañía.
- **Cierre del día:** limpieza de cabinas y lavandería, cuadre de caja y revisión de la agenda del día siguiente.

Proveedores y Socios

- **Aseguradoras y mutuas:** nos derivan pacientes de tráfico y de mutua y pagan a 60 días.
- **Proveedores de equipos:** electroterapia, ecógrafo, ondas de choque, camillas y material de ejercicio.
- **Software clínico y de reservas:** historia clínica, agenda y cita por internet.
- **Colegio profesional:** colegiación y formación continua del equipo.
- **Gestoría y asesoría laboral:** contabilidad, impuestos y nóminas.
- **Banco y SGR:** préstamo de 70.000 € con aval de la sociedad de garantía recíproca.

Costes Operativos

- **Costes directos:** material fungible (3 % de las ventas) y comisiones de tarjeta (0,4 %). El margen bruto queda en el 96,6 %.
- **Personal:** seis personas a final de 2028, unos 141.867 € ese año contando la Seguridad Social, en torno al 59 % de las ventas.
- **Alquiler:** 1.815 € al mes, IVA incluido, por un local de 110 m².
- **Otros gastos fijos:** limpieza y lavandería (380 € al mes), suministros (350 €), marketing y web (300 €), gestoría (250 €), colegio profesional y formación (150 €), mantenimiento (100 €), software (90 €), protección de datos y prevención de riesgos (60 €) y seguro (1.100 € al año).

Como la asistencia sanitaria está exenta, el IVA de las compras no se recupera y todos los gastos se cuentan con IVA incluido. En total, unos 43.000 € al año en gastos de funcionamiento, sin contar el personal.

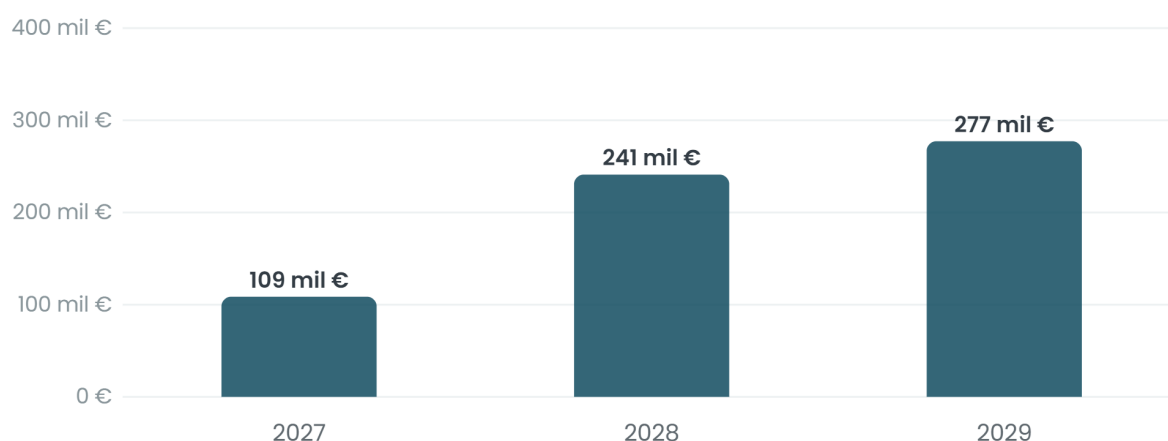
Plan Financiero

Resumen Financiero

- **Ventas:** 108.628 € en 2027, 241.080 € en 2028 y 277.279 € en 2029.
- **Margen bruto:** el 96,6 % de las ventas los tres años.
- **EBITDA** (resultado antes de amortizaciones, intereses e impuestos): -16.647 € en 2027, 47.976 € en 2028 y 75.883 € en 2029.
- **Beneficio neto:** -28.067 € en 2027 (año de apertura), 34.317 € en 2028 y 51.807 € en 2029, con un impuesto de sociedades del 20 %.
- **Caja:** 15.628 € a final de 2027, 43.146 € a final de 2028 y 97.066 € a final de 2029. El punto más bajo es octubre de 2027, con 12.135 €.

El primer año pierde dinero porque abre con los dos socios y la recepción mientras la agenda se llena, y en septiembre suma un fisioterapeuta más. El beneficio de 2028 ya cubre la pérdida de 2027.

Ingresos por año



Cuenta de pérdidas y ganancias

Cifras en €	2027	2028	2029
Ingresos	108.628	241.080	277.279
Coste de ventas	(3.693)	(8.197)	(9.427)
Margen bruto	104.935	232.883	267.851
Gastos de explotación	(121.582)	(184.907)	(191.968)
EBITDA	(16.647)	47.976	75.883
Beneficio neto	(28.067)	34.317	51.807

Balance de situación

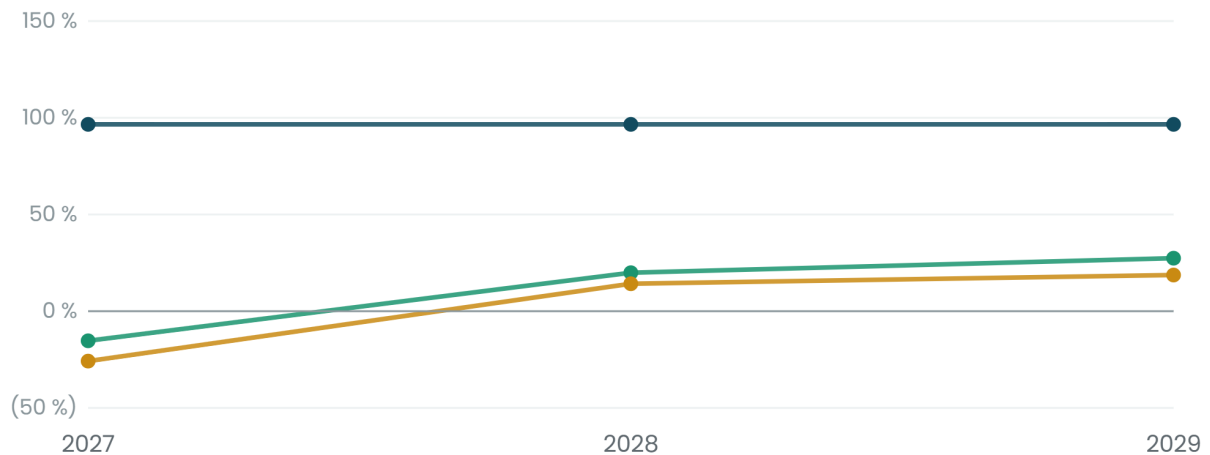
Cifras en €	2027	2028	2029
Activo			
Activo no corriente	59.585	51.327	43.068
Activo corriente	22.348	51.891	106.484
Total activo	81.933	103.217	149.552
Patrimonio neto y pasivo			
Patrimonio neto	11.933	46.250	98.057
Pasivo no corriente	70.000	55.405	38.544
Pasivo corriente	0	1.562	12.951
Total patrimonio neto y pasivo	81.933	103.217	149.552

Tesorería

Cifras en €	2027	2028	2029
Caja al empezar el año	0	15.628	43.146
Flujo de las operaciones	(23.367)	45.951	73.647
Flujo de inversión	(67.155)	0	0
Flujo de financiación	106.150	(18.433)	(19.727)
Variación de caja	15.628	27.517	53.920
Caja al terminar el año	15.628	43.146	97.066

Márgenes de rentabilidad

● Margen bruto ● EBITDA ● Beneficio neto



Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores

Para abrir necesitamos 67.155 € de inversión con IVA, unos 6.400 € de gastos de puesta en marcha y un colchón de caja para los primeros meses. Lo cubrimos con 110.000 €:

- **Capital de los socios:** 40.000 €, 20.000 € cada uno (36 % de la financiación).
- **Préstamo bancario con aval de SGR:** 70.000 € a 5 años, al 6 % y con un año de carencia. Durante la carencia pagamos 350 € al mes de intereses; desde febrero de 2028, la cuota es de 1.643,95 € al mes.

Con el EBITDA de 2028, el negocio cubre 2,6 veces lo que paga ese año por el préstamo, y 3,85 veces en 2029.

Necesidades Financieras Iniciales

- **Reforma y adecuación del local:** 29.040 €
- **Electroterapia, ecógrafo y ondas de choque:** 18.150 €
- **Camillas y mobiliario:** 9.680 €
- **Material de ejercicio terapéutico:** 7.260 €
- **Equipos informáticos:** 3.025 €
- **Proyecto técnico, autorización sanitaria, notaría y registro:** 3.500 €
- **Tasas de licencia de actividad:** 900 €
- **Campaña de apertura:** 2.000 €

Los importes llevan el IVA incluido, porque una clínica exenta no lo recupera. La inversión suma 67.155 € (55.500 € sin IVA) y, con los gastos de arranque, unos 73.555 €. El resto de la financiación (unos 36.445 €) queda como colchón para los sueldos y gastos de los primeros meses y para esperar los 60 días que tardan en pagar las aseguradoras.

Retorno a los Inversores

Durante los tres años del plan no se reparten dividendos: la prioridad es devolver el préstamo y mantener un buen colchón de caja.

- El patrimonio de la sociedad pasa de 40.000 € a unos 98.000 € a final de 2029.
- A final de 2029, la deuda pendiente baja a unos 38.500 € y la caja llega a 97.066 €.
- Desde 2030, con casi la mitad del préstamo devuelto, se podrá empezar a repartir parte del beneficio entre los socios a partes iguales (50 % y 50 %).

Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación

Riesgo de Adopción de la Plataforma

Riesgo: que la agenda tarde más de lo previsto en llenarse el primer año, sobre todo a partir de septiembre de 2027, cuando se incorpora el tercer fisioterapeuta.

Cómo lo reducimos: arranque progresivo ya previsto en el plan (110 sesiones en el primer mes), campaña de apertura, ficha de Google cuidada y acuerdos con aseguradoras y mutuas que nos deriven pacientes. Si en verano la agenda no va al ritmo previsto, retrasamos la contratación del fisioterapeuta a jornada completa.

Riesgo Financiero

Riesgo: depender de las tarifas que fijan las aseguradoras, que pagan a 60 días, y la tensión de caja en los meses flojos. El punto más bajo del plan es octubre de 2027, con 12.135 €, tras un agosto a media actividad y la nueva contratación de septiembre. En febrero de 2028 termina la carencia y empieza la cuota completa del préstamo.

Cómo lo reducimos: las aseguradoras son solo un tercio de las sesiones, un 36 % de fondos propios, un año de carencia y seguimiento mensual de la caja con Viabbly.

Riesgo de Retención de Clientes

Riesgo: que el programa en grupo no tenga la acogida prevista o que las bajas superen el 7 % mensual que ya contempla el plan.

Cómo lo reducimos: proponemos el programa a cada paciente al terminar su tratamiento, mantenemos grupos pequeños de 5 a 6 personas y seguimos la evolución de cada inscrito. El plan ya cuenta con nuevas altas casi todos los meses, más fuertes en septiembre y en enero, que compensan las bajas.

Riesgo Tecnológico

Riesgo: un fallo del software clínico y de reservas, que guarda las historias clínicas y la agenda, o una avería del ecógrafo o de las ondas de choque.

Cómo lo reducimos: software en la nube con copias de seguridad, cumplimiento de la protección de datos de salud (60 € al mes junto con la prevención de riesgos), 100 € al mes previstos para mantenimiento y la posibilidad de seguir tratando en cabina con otras técnicas mientras se repara un equipo.

Riesgo de Satisfacción del Cliente

Riesgo: esperas largas para conseguir cita cuando la agenda se acerca a su capacidad, o un trato distinto según quien atienda al paciente.

Cómo lo reducimos: incorporamos fisioterapeutas a medida que crece la demanda (septiembre de 2027 y marzo de 2028), recepción de mañana y de tarde desde 2028, criterios clínicos comunes y formación continua del equipo, y respuesta a todas las reseñas en Google.