
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR
SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO
OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CLINICA DE
REHABILITACION FISICA**

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
ADRIANA ELIZABETH MARTINEZ MARTINEZ

ASESOR: MAESTRO MARTIN DELOYA BERNABE

GUADALAJARA, JALISCO

DICIEMBRE 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente por haberme dado la vida y la oportunidad de estudiar una Maestría, quién me puso los medios para poder cumplir el sueño que yo deseaba.

A mi esposo Ivan por su comprensión, cariño, paciencia y su gran ayuda y colaboración en el presente trabajo

A mis padres Luis e Irma por haberme guiado y enseñado a ser la persona que soy y por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Daniel, Ernesto y Alejandra por brindarme ánimos para seguir estudiando.

A mis suegros Efraín y Elsa por sus conocimientos y aportaciones brindados en este proyecto que fueron de gran ayuda.

A todos mis amigos que me apoyaron en esta aventura de 3 años.

Al ITESO y a todos mis maestros que fueron grandes colaboradores de mi desarrollo profesional.

A mi maestro asesor Martín por su disposición, experiencia, y contribución en este proyecto.

Muchas Gracias

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	4
MARCO CONTEXTUAL	4
1.1 Situación Actual de la Población.....	5
1.2 Análisis de la Población en Jalisco.....	13
1.3 Problemática y Justificación de la Oportunidad de Negocio.....	27
CAPÍTULO II.....	32
ANALISIS DE LA COMPETENCIA	32
2.1 Modelo de las 5 Fuerzas.....	33
2.2 Marco Contextual.....	42
2.3 Análisis FODA.....	48
CAPÍTULO III.....	51
PARADIGMAS REFERENCIALES.....	51
3.1 Iniciando el cambio de cultura en las personas mayores.....	52
3.2 La Depresión en Pacientes de Rehabilitación.....	54
3.3 Satisfacción de los usuarios de Servicios de Rehabilitación.....	58
CAPÍTULO IV.....	62
PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO Y MODELO DE NEGOCIO.....	62
4.1 Propuesta de Valor.....	63
4.2 Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.....	68
4.3 Propuesta de Servicio	71

CAPÍTULO V	75
PLAN DE MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION	75
5.1 Proceso de Decisión de Compra.....	76
5.2 Estrategia de Marketing.....	82
5.3 Plan de Ventas y Distribución.....	87
CAPÍTULO VI.....	89
PLAN DE OPERACIONES Y ADMINISTRACION.....	89
6.1 Recursos Humanos y Responsabilidades.....	90
6.2 Gama de Servicios.....	94
6.3. Fijación de Precios.....	98
6.4 Recursos Materiales y sus Funciones.....	102
CAPÍTULO VII.....	109
PLAN FINANCIERO.....	109
7.1 Plan Financiero y Análisis de Costo Beneficio.....	110
GLOSARIO.....	115
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA.....	118
ANEXOS	124

INTRODUCCION

Prevención significa la adopción de medidas encaminadas a impedir que se produzcan deficiencias físicas, mentales y sensoriales o para impedir que las deficiencias cuando se han producido, tengan consecuencias físicas, psicológicas y sociales negativas.

La rehabilitación es un proceso de duración limitada y con un objetivo definido encaminado a permitir que una persona con deficiencia alcance un nivel físico, mental y/o social funcional óptimo, proporcionándole así los medios de modificar su propia vida. Puede comprender medidas encaminadas a compensar la pérdida de una función o una limitación funcional (por ejemplo, ayudas técnicas) y otras medidas encaminadas a facilitar ajustes o reajustes sociales.

El principal objetivo de este siguiente plan de negocio está basado en la definición, análisis, medición y factibilidad de una empresa que ofrezca servicios de rehabilitación física, una clínica donde se pretende mejorar el nivel de vida de aquellas personas que sufren por tener alguna lesión o deficiencia física, ya que en todas las sociedades del mundo hay todavía obstáculos que les impiden ejercer sus libertades y dificultan su participación en actividades sociales, es por eso que queremos lograr en ellos el deseo de ser personas capaces de realizar cualquier actividad y recuperar su movilidad física.

Se pretende atacar aquella falta de cultura por asistir a sus terapias y a la vez ofrecer diferenciación con las demás clínicas del mismo ramo llevando nuestros servicios hasta los hogares de aquellas personas que requieren las terapias.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Situación Actual de la Población

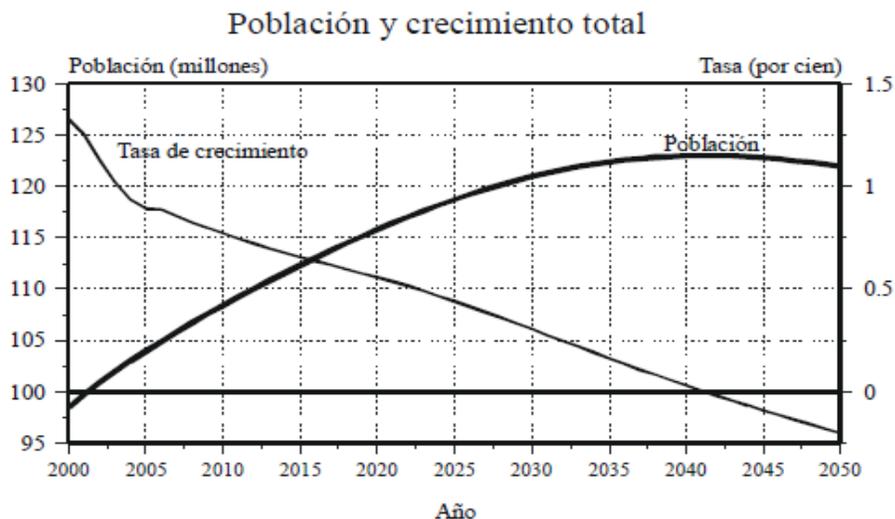
Comenzaremos por estudiar el número de habitantes que existen en nuestro País para conocer su situación actual y determinar cuáles son las tendencias a las que nos vamos a enfrentar primeramente en cuanto a grupos de edades y después entrar al tema que nos interesa, en este caso, a las personas que requieren terapia de rehabilitación física, conocer en qué grupo de edades se concentran más éstas personas, sus causas más frecuentes por las que se encuentran en esa situación y los tipos de limitación que existen; esto para determinar a qué grupo estratégico nos vamos a enfocar.

Como primer introducción según las estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO)¹ nos ha permitido conocer cómo se estima la población y el crecimiento total en México; se dice que si se cumplieran las premisas establecidas para la fecundidad, la mortalidad y la migración internacional, la población del país aumentaría de 103.9 millones de habitantes a mediados de 2005 a 108.4 en 2010, 120.9 en 2030 y 121.9 millones en 2050, según se aprecia en la grafica 1.

La tasa de crecimiento total a su vez descendería de 0.89 por 20 proyecciones de la población de México 2005-2050 en 2005 a 0.77 en 2010, 0.30 en 2030 y -0.20 en 2050.

Las diferentes velocidades de crecimiento traerán consigo una continua transformación de la estructura por edad.

¹ Consejo Nacional de Población (CONAPO) Proyecciones de la Población de México 20006-2050 obtenido el 12 de Septiembre 2011 <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proy/Proy05-50.pdf>



Fuente: Estimaciones del CONAPO.

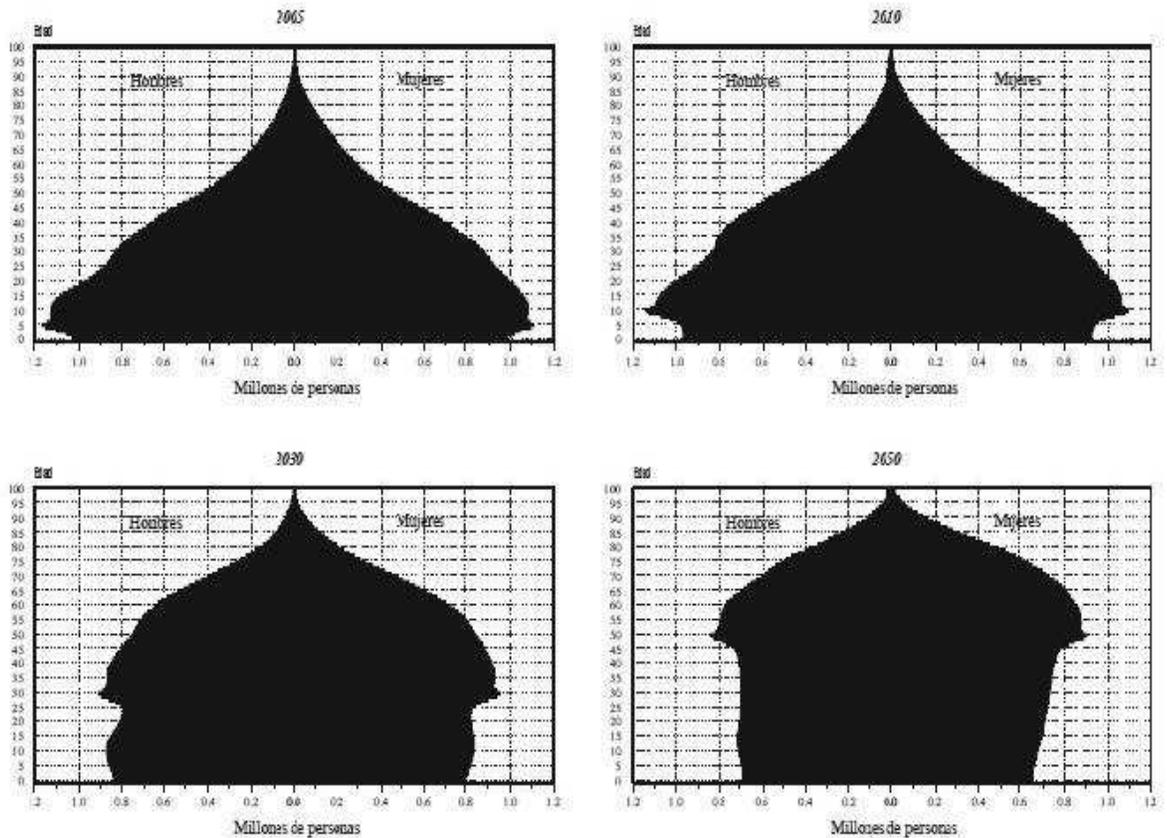
Grafica 1. Población y Crecimiento total

En la grafica 2 se muestra la participación de personas por edades por ejemplo los niños en edades preescolares (0 a 5 años) se habrá reducido de 12.2 por ciento en 2005 a 10.5 en 2010, 9.3 en 2020, 8.2 en 2030 y 6.6 por ciento en 2050; la de aquéllos que se hallen en edades escolares (6 a 14 años) disminuirá de 19.1 por ciento a 17.6, 14.0, 12.6 y 10.2 por ciento en los mismos años, respectivamente.²

En cambio, la población en edad de trabajar (15 a 64 años) y los adultos mayores (65 años o más) abarcarán cada vez mayores proporciones de la población total: la concentración de la primera aumentará de 63.5 por ciento en 2005 a 66.0 en 2010, 68.7 en 2020, para descender a 67.4 por ciento en 2030 y 61.9 por ciento en 2050; la del grupo de mayor edad se incrementará de 5.2

² *Ibíd.*

por ciento a 5.2, 5.9, 8.1, 11.8 y 21.2 por ciento en los mismos años, respectivamente.

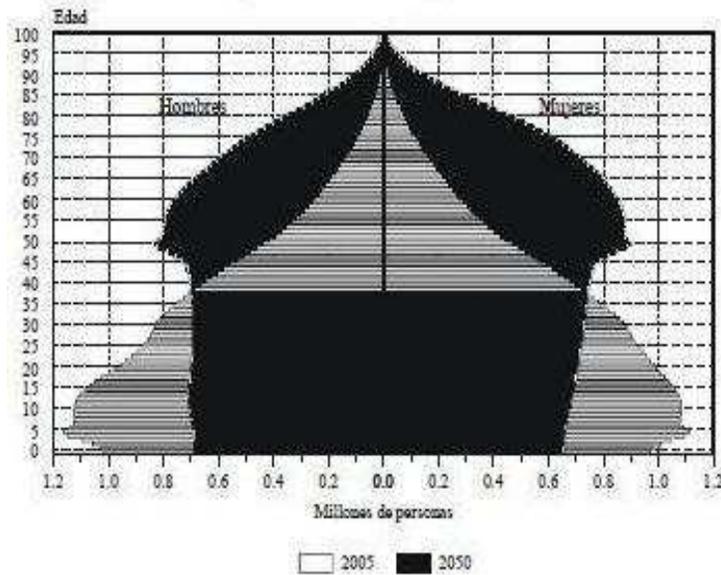


Fuente: Estimaciones del CONAPO.

Grafica 2. Pirámides de Población, 2005-2050

El paulatino envejecimiento de la población es el gradual aumento en la edad media de la población de 28.0 en 2005 a 29.8 en 2010, 33.3 en 2020, 36.7 en 2030 y 42.7 años en 2050. El envejecimiento de la población se puede ver en el hecho que la pérdida neta de 12.0 millones de niños y jóvenes menores de quince años se ve equiparada con la ganancia de 12.0 millones en las primeras doce edades de la senectud (65-76 años); o bien, la reducción de 9.0 millones

en las primeras veinticuatro edades laborales (15-38 años) se compensa con el mismo incremento de las siguientes diecisiete (39-55 años), por lo cual tendremos una población de personas mayores (véase en la gráfica 3)



Gráfica 3. Pirámides de Población a mitad de año, 2005 y 2050

Con estos datos nos damos cuenta que la población de estas edades aumentará, por lo cual es un buen mercado donde enfocar nuestro negocio.

Otro punto importante es saber qué porcentaje de la población existe en nuestro país con algún tipo de discapacidad, datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)³ nos proporciona dicha información, al año 2010, las personas que tienen algún tipo de discapacidad son 5 millones 739 mil 270, lo que representa 5.1% de la población total.

³ INEGI (2010) Censo General de Población y Vivienda 2010, México

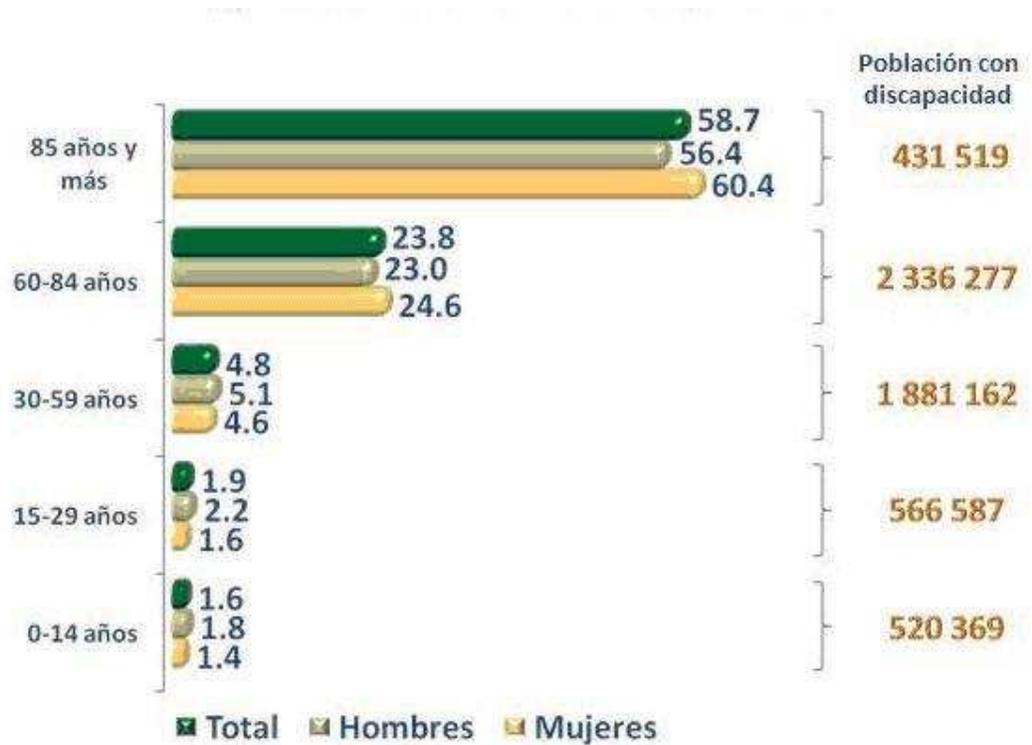
En la grafica 4 podemos observar la población con discapacidad y su distribución porcentual según sexo, donde entre hombres y mujeres no existe mucha diferencia en cuanto a la discapacidad que existe entre éstos, el 1.1% menos en los hombres que en las mujeres, por lo tanto podemos asumir que nuestro estudio no va enfocado hacia tal o cuál sexo sino hacia ambos, lo que nos permite mayor captación de clientes.



Grafica 4. Población con Discapacidad según sexo

Otro dato importante es saber en qué rango por edades se encuentran las personas tanto hombres como mujeres donde hay mayor discapacidad, al igual, con información del INEGI⁴ podemos observar en la gráfica 5 el porcentaje de Población con discapacidad por grandes grupos de edad y sexo.

⁴ INEGI (2010) Censo General de Población y Vivienda 2010, México



Grafica 5. Población con Discapacidad por Grupos de Edades y Sexo

Podemos ver que la mayor parte de la población con discapacidad se encuentra en las personas mayores a partir de los 60 años pero con mayor frecuencia de los 85 años en adelante, tomando como base esta información y la anterior en cuanto a las edades de las personas con discapacidad podría asumir que efectivamente sí sería un grupo estratégico para enfocar nuestros servicios de rehabilitación física.

Ahora hay que definir que tipo de discapacidad tienen estas personas y cuales son las más frecuentes para corroborar que realmente nuestra clínica puede atender dichas discapacidades.

Igualmente a través de la base de INEGI⁵ nos encontramos con datos que nos revelan la distribución porcentual de la población con discapacidad por tipo de limitación (véase gráfica 6).

Donde el caminar y moverse es la discapacidad más frecuente en las personas, seguidas del ver y oír, que sería en nuestro caso la primera la más importante que nosotros como clínica deseamos atender.



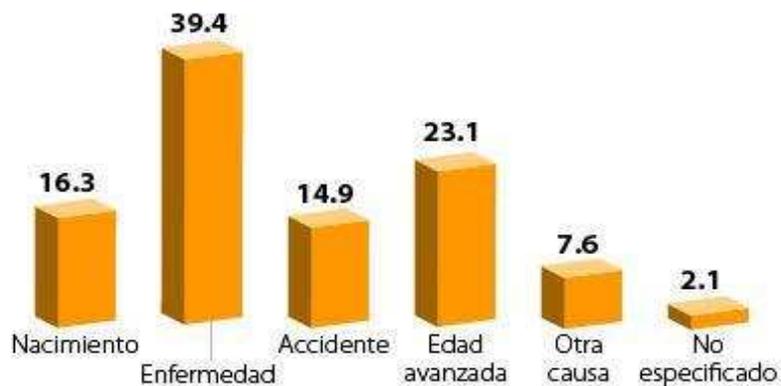
Nota: La suma de los porcentajes es mayor a 100%, debido a la población que tiene más de una limitación.

Gráfica 6. Distribución porcentual de la población con discapacidad por tipo de limitación

⁵ INEGI (2010) Censo General de Población y Vivienda 2010, México obtenido el 7 de Febrero 2011 desde <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/discapacidad.aspx?tema=P>

Otro dato importante por conocer son las causas más frecuentes por las que las personas se encuentran con alguna discapacidad. Los motivos que producen la discapacidad pueden ser variados, pero el INEGI los clasifica en cuatro grupos de causas principales: nacimiento, enfermedad, accidente y edad avanzada.

La grafica 7 nos muestra dichas causas y su distribución porcentual, donde de cada 100 personas con discapacidad, 39 la tienen porque sufrieron alguna enfermedad, ésta es la causa más frecuente, seguida por edad avanzada con el 23%, este último argumento sigue siendo un buen porcentaje para definir nuestro nicho de mercado que son las personas de edad avanzada, y como tercer causa importante está por nacimiento donde de cada 100, 16 adquirieron por herencia, durante el embarazo o al momento del nacer y después por accidente.



Grafica 7. Distribución porcentual de la población con discapacidad por causa

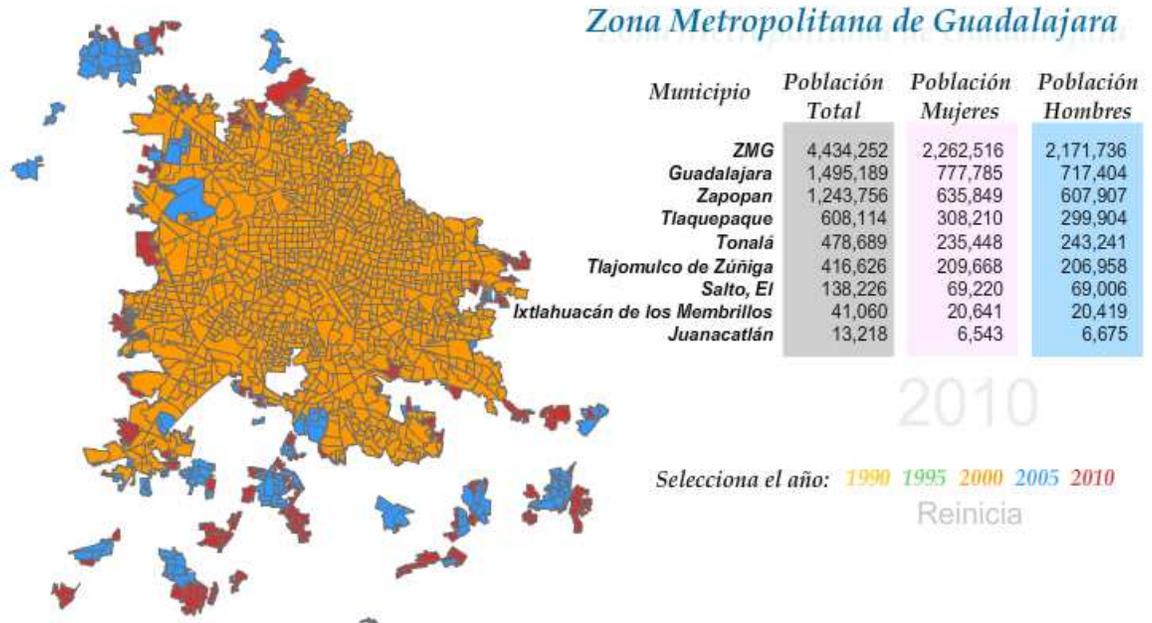
1.2 Análisis de la Población en Jalisco

El siguiente análisis nos proporcionará el conocimiento de cómo se encuentra nuestro mercado, su tamaño y su estructura, así como la información necesaria del ambiente que existe en él; estudiaremos todos los factores externos que pueden llegar afectar nuestro negocio y cuáles de esos factores impulsados por la industria contribuyen a nuestro crecimiento que nos permitirá identificar oportunidades estratégicas que podemos utilizar para tomar una ventaja competitiva en nuestro Estado.

Llegado al conocimiento de la población en México como su porcentaje y causas de las personas que sufren alguna discapacidad; enseguida estudiaremos específicamente a nuestro Estado de Jalisco, donde observaremos su crecimiento de habitantes en la zona metropolitana que es donde se encuentran ubicados los principales municipios.

Datos arrojados según el Consejo Estatal de Población (COEPO)⁶, nos encontramos con los siguientes resultados, (véase gráfica 8)

⁶ Crecimiento de la Población de la Zona Metropolitana de Guadalajara obtenida el 26 de Enero del 2012 desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/SWF/Piramidesdepoblacion/jalisco.swf>



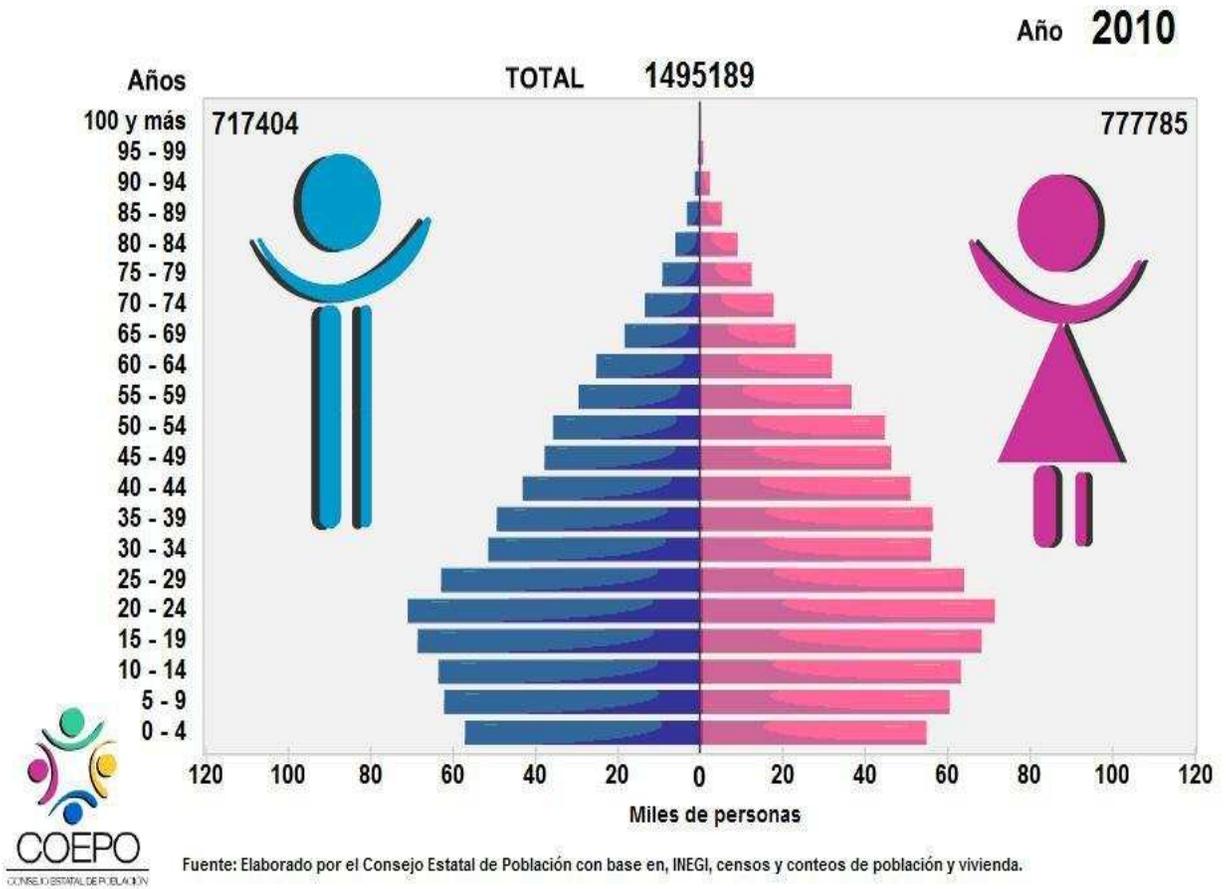
Grafica 8.

Donde podemos observar que al año 2010 la mayor parte de la población se concentraba principalmente en la zona de Guadalajara con 717,404 habitantes, seguida de Zapopan con 607,907 y después Tlaquepaque con 299,904 habitantes; en ambas zonas la mayor parte de la población eran mujeres.

Observando más detalladamente las siguientes gráficas 9, 10 y 11 muestran la distribución de éstos tres principales municipios donde se concentra la mayor población, mostrando gráficamente la distribución por edades⁷.

⁷ Consejo Estatal de Población con base en INEGI, censos y conteos de población y vivienda obtenido el 26 de Enero 2012 a través de http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/coepo/contenidosdestacados!/ut/p/c5/04_SB8K8xL_LM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2dir1AXEwMDXxMTA89AZ8uQoKAQY0MDM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml-5pbllsKGBvzEB3eEg-3CqCPUwgMjjMx8kb4ADOBro-3nk56bqF-RGGGQpCsCAMPCSLol/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=%2fportaljalisco20

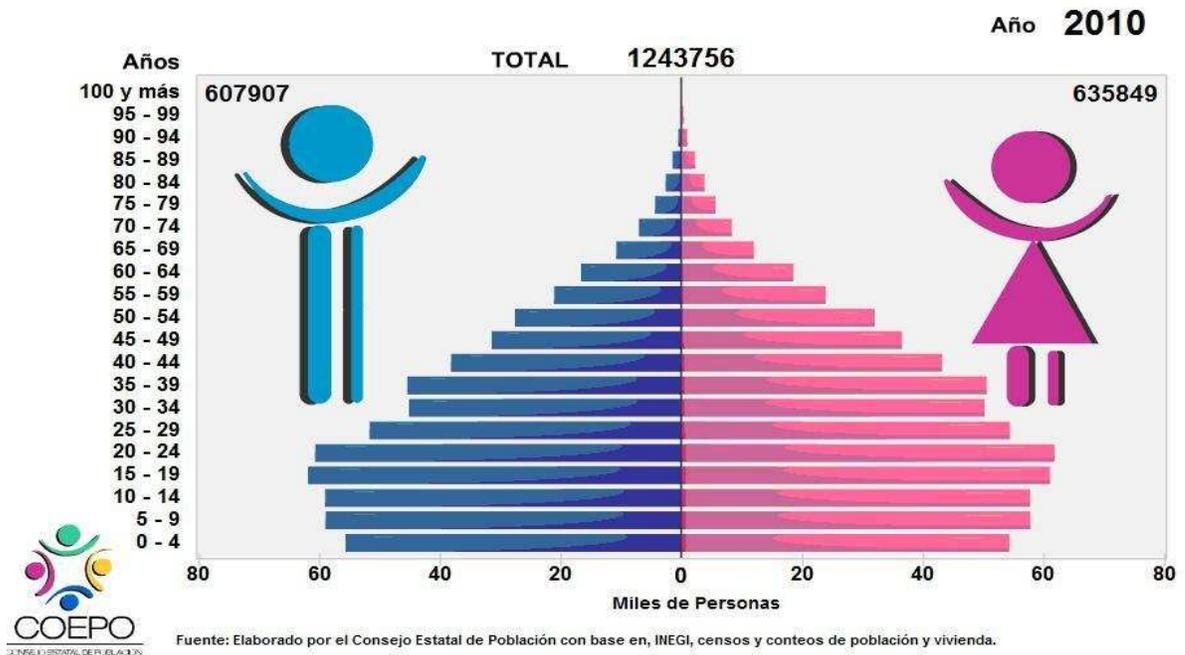
Observaremos cada una de ellas y estableceremos el grupo de edad donde hay mayor habitante y el género.



Grafica 9. Pirámide de Población de Guadalajara, Jalisco

En Guadalajara donde existe la mayor población podemos afirmar que en el 2010 el grupo de edades tanto en hombres como mujeres con similar porcentaje predominan las edades de 20 a 24 años de edad que a la fecha estas personas se encuentran entre 22 y 26 años.

[09%2fcontenidos%2forganismos%20publicos%2fas_coepo%2fas_mapasinteractivospiramides%2fpj_piramidemunicipio](#)

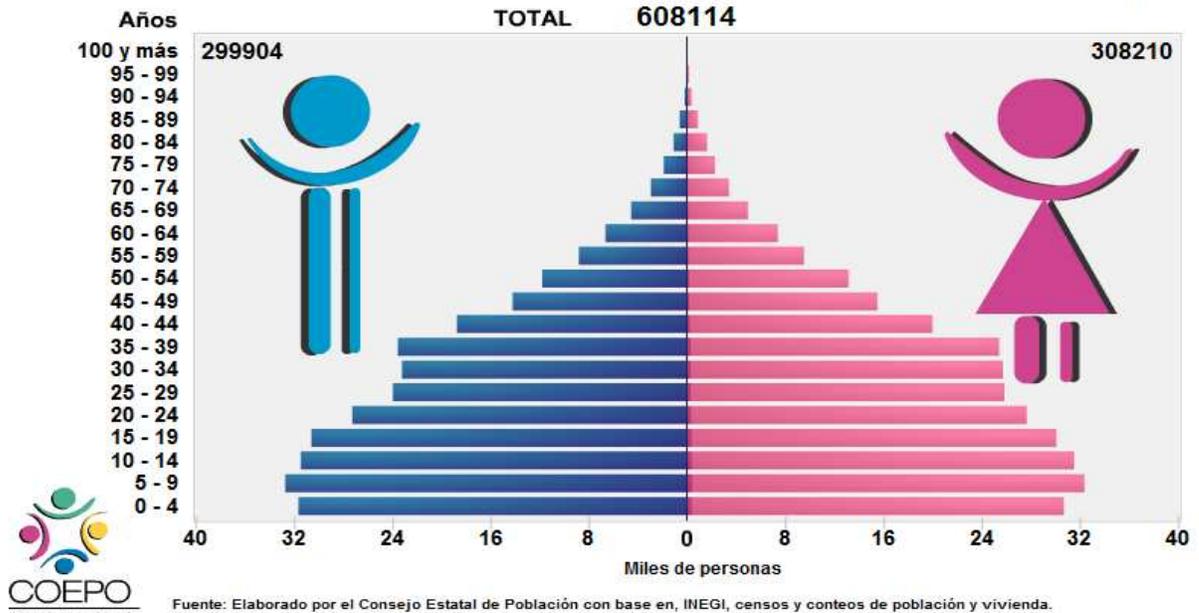


Grafica 10. Pirámide de Población de Zapopan, Jalisco

En segundo lugar tenemos al municipio de Zapopan donde el grupo de edades que predominan son entre 15 y 19 años seguidas de 20 a 24 años de edad al igual que en Guadalajara.

Pirámide de población de Tlaquepaque, Jalisco

Año 2010



Grafica 11.

La población predominante en Tlaquepaque cambia rotundamente como pudimos ver en la grafica, ya que el grupo de edad predominante es entre los 5 y 9 seguido del grupo de 10 a 14 años de edad.

Como podemos observar de tener un nicho de mercado de personas mayores viendo específicamente en la población de Jalisco en los tres principales estados de la zona metropolitana donde se concentra la mayor población cambia la visión de mi negocio, por lo cual es necesario tomar más datos relevantes que me ayuden a tener más certero mi nicho de población al cuál tengo que llegar.

Se pudiera asumir que mi mercado lo enfocaría donde existe la mayor población que sería la zona de Guadalajara pero tomaré datos históricos que me permitan visualizar cómo la población se ha ido moviendo a través del

tiempo, obteniendo datos del INEGI⁸ nos encontramos con datos interesantes (Véase tabla 1).

Población y tasas de crecimiento de la Zona Metropolitana de Guadalajara

Jalisco, 1990-2010

Clave	Municipios				Tasa de crecimiento			Crecimiento absoluto 2005-2010	Crecimiento relativo 2005-2010
		1990	2005	2010	1990-2010	2000-2010	2005-2010		
	Jalisco	5,302,689	6,752,113	7,350,682	1.62	1.47	1.84	598,569	8.9
	ZMG	3,003,868	4,095,853	4,434,878	1.94	1.77	1.72	339,025	8.3
039	Guadalajara	1,650,205	1,600,940	1,495,189	-0.49	-0.93	-1.47	-105,751	-6.6
120	Zapopan	712,008	1,155,790	1,243,756	2.79	2.12	1.58	87,966	7.6
098	Tlaquepaque	339,649	563,006	608,114	2.92	2.44	1.67	45,108	8.0
101	Tonalá	168,555	408,729	478,689	5.29	3.46	3.47	69,960	17.1
097	Tlajomulco de Zúñiga	68,428	220,630	416,626	9.32	12.48	14.63	195,996	88.8
070	Salto, El	38,281	111,436	138,226	6.55	5.03	4.80	26,790	24.0
044	Ixtlahuacán de los Membrillos	16,674	23,420	41,060	4.55	6.41	12.82	17,640	75.3
051	Juanacatlán	10,068	11,902	13,218	1.35	1.11	2.28	1,316	11.1

Fuente: Elaborado por el Consejo Estatal de Población con base en INEGI; XI, Censo General de Población y Vivienda, II Censo de Población y Vivienda 2005 y Censo de Población y Vivienda, 2010.

Tabla 1

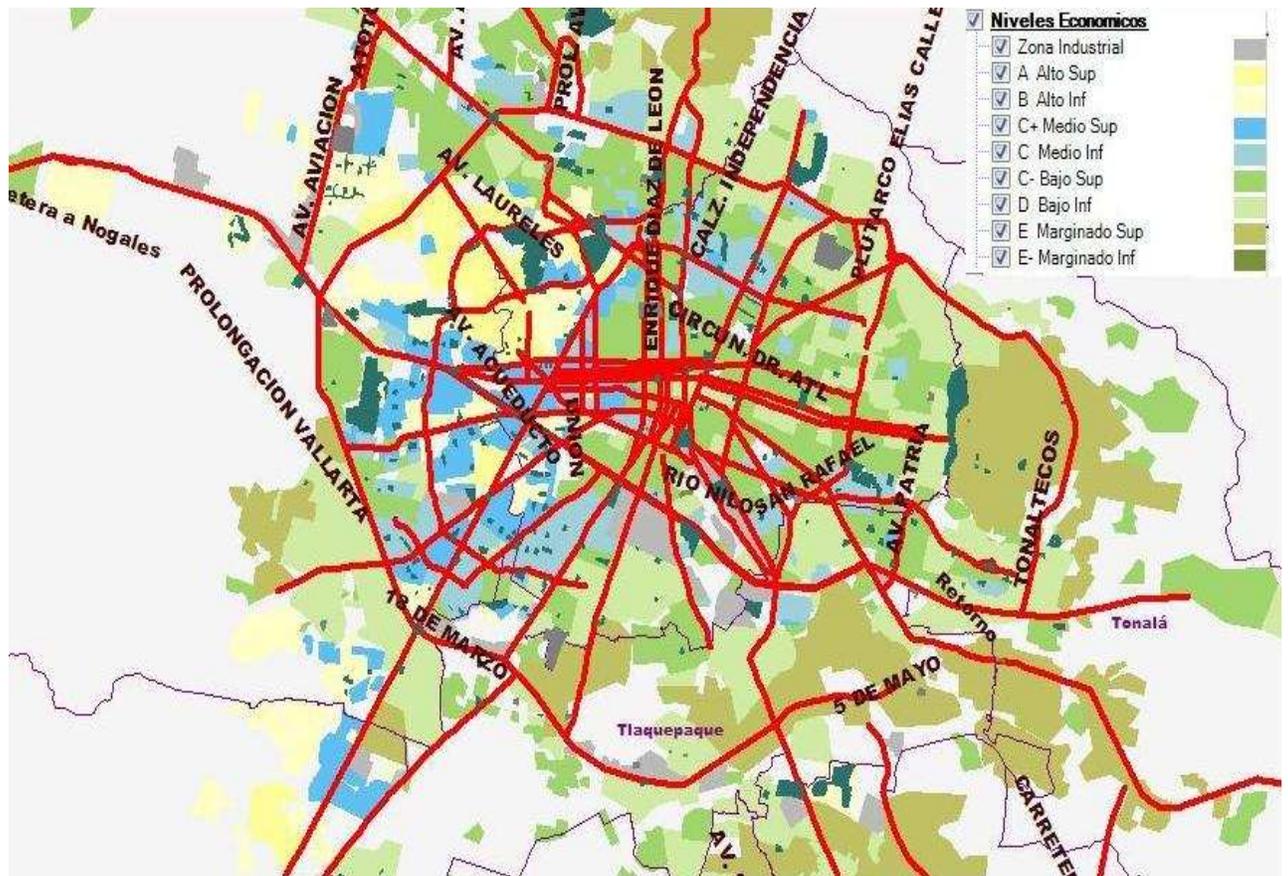
Podemos observar que la zona de Guadalajara a pesar de ser la que tiene mayor población ha ido disminuyendo año con año, en cambio la zona de Tlaquepaque y Zapopan van aumentando.

Dado este resultado se tomarán otros factores que me permitan definir mejor mi nicho de mercado como los niveles socioeconómicos y la ubicación de mi competencia en ambos municipios.

Basándome en la herramienta del INEGI llamada Información Referenciada geoespacialmente Integrada en un Sistema (IRIS)⁹ se tomaron datos importantes sobre los niveles económicos de la zona metropolitana, donde dividida por colores nos muestra dónde se concentran las personas desde el nivel más alto hasta el más bajo (véase grafica 12).

⁸ Población y Tasas de Crecimiento de la Zona Metropolitana obtenido el 5 de Febrero del 20120 a través de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=14>

⁹ II Censo de Población y Vivienda 2005. IRIS-SCINCE



Grafica 12. Niveles económicos de Zona Metropolitana de Guadalajara

Donde podemos observar que los colores más vivos como el azul que es un nivel medio superior C+, o los amarillos Alto Superior A que es el nivel más alto, se encuentran ubicados en el municipio de Zapopan por lo cual es una zona estratégica para ubicar nuestro negocio junto con el factor de la población que va creciendo en esa zona.

Haciendo referencia a los niveles económicos de Jalisco la siguiente tabla (Numero 2) nos muestra como están distribuidas las percepciones mensuales de las familias según su nivel socioeconómico.¹⁰

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
<u>A/B</u>	85,000.00+	
<u>C+</u>	35,000.00	84,999.00
<u>C</u>	11,600.00	34,999.00
<u>D+</u>	6,800.00	11,599.00
<u>D</u>	2,700.00	6,799.00
<u>E</u>	0	2,699.00

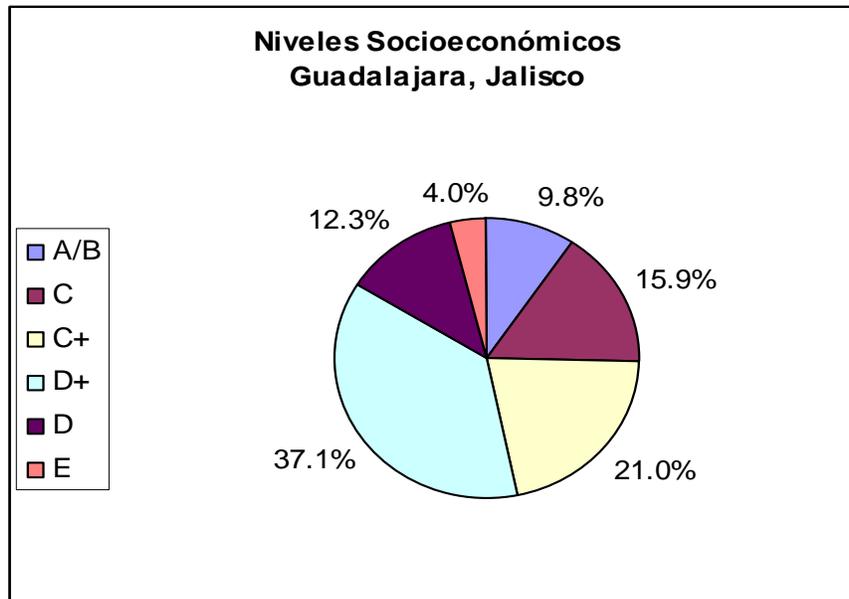
Tabla 2. Distribución de Percepciones según nivel socioeconómico

Donde las percepciones más altas se encuentran en el nivel A y B junto con el C+, aunque también pudiéramos abarcar la población económica nivel C que puede llegar a tener un ingreso máximo de \$35,000 mil pesos mensuales.

En base a los datos obtenidos del Instituto de Investigaciones Sociales y la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y de Opinión Publica, AC (AMAI)¹¹ podemos ver cómo están distribuidos éstos niveles en nuestro Estado de Jalisco y comparar qué porcentaje de la población cuenta con buenos ingresos mensuales que les ayudará a gastar en sus terapias de rehabilitación (véase grafica 13).

¹⁰ Niveles socioeconómicos AMAI obtenido el 5 de Febrero del 2012 a través de http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm

¹¹ Estimación AMAI basada en base a IBOPE-NIELSE N 2008 obtenido el 5 de Febrero del 2012 a través de <http://www.amai.org/>



Grafica 13. Niveles Socioeconómicos

Donde la mayor población con 37.1% son de nivel de ingresos D+ que no es un nivel al cual queremos llegar, pero después de éste con un muy buen porcentaje 21% pertenece a la población con nivel C+ de color amarillo y un 9.8% el nivel mas alto A y B mismos que se encuentran principalmente en el municipio de Zapopan y son a los cuáles queremos llegar.

Por lo tanto una vez definido por su crecimiento de población y por ser el mayor portador de familias con los ingresos más altos, el municipio de Zapopan será llevado a estudiar más detalladamente sobre la ubicación de las colonias, la población por edades, y en donde se concentran las personas con discapacidad.

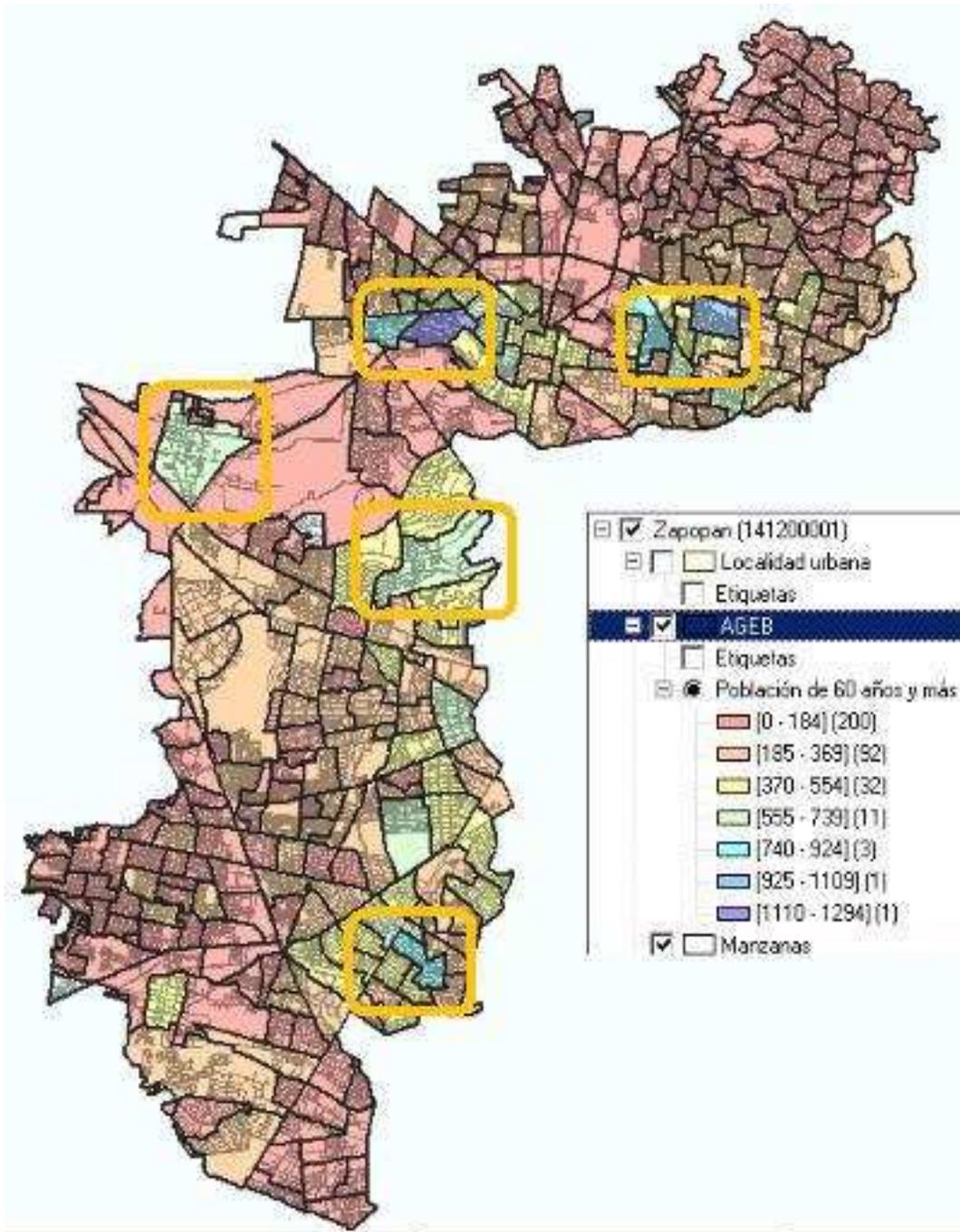
Es importante definir la ubicación de nuestra clínica en un punto estratégico que nos permita lograr nuestros objetivos y cumplir nuestras expectativas como nuestra misión y visión.

Para ello estudiaremos la ubicación de la población para saber dónde se concentra la mayor parte de personas de 60 años en adelante

Tomando nuevamente información de la herramienta IRIS¹² la grafica 14 nos muestra en dónde se concentra éste nicho de población dividido por zonas AGEBS que son ubicaciones o zonas que el INEGI delimita dentro de cada ciudad, donde con mayores habitantes están las zonas de color morado, seguido del azul y verde acqua; puntos importantes a considerar para la ubicación de nuestra clínica, mismos que están dentro de los recuadros amarillos en el mapa.

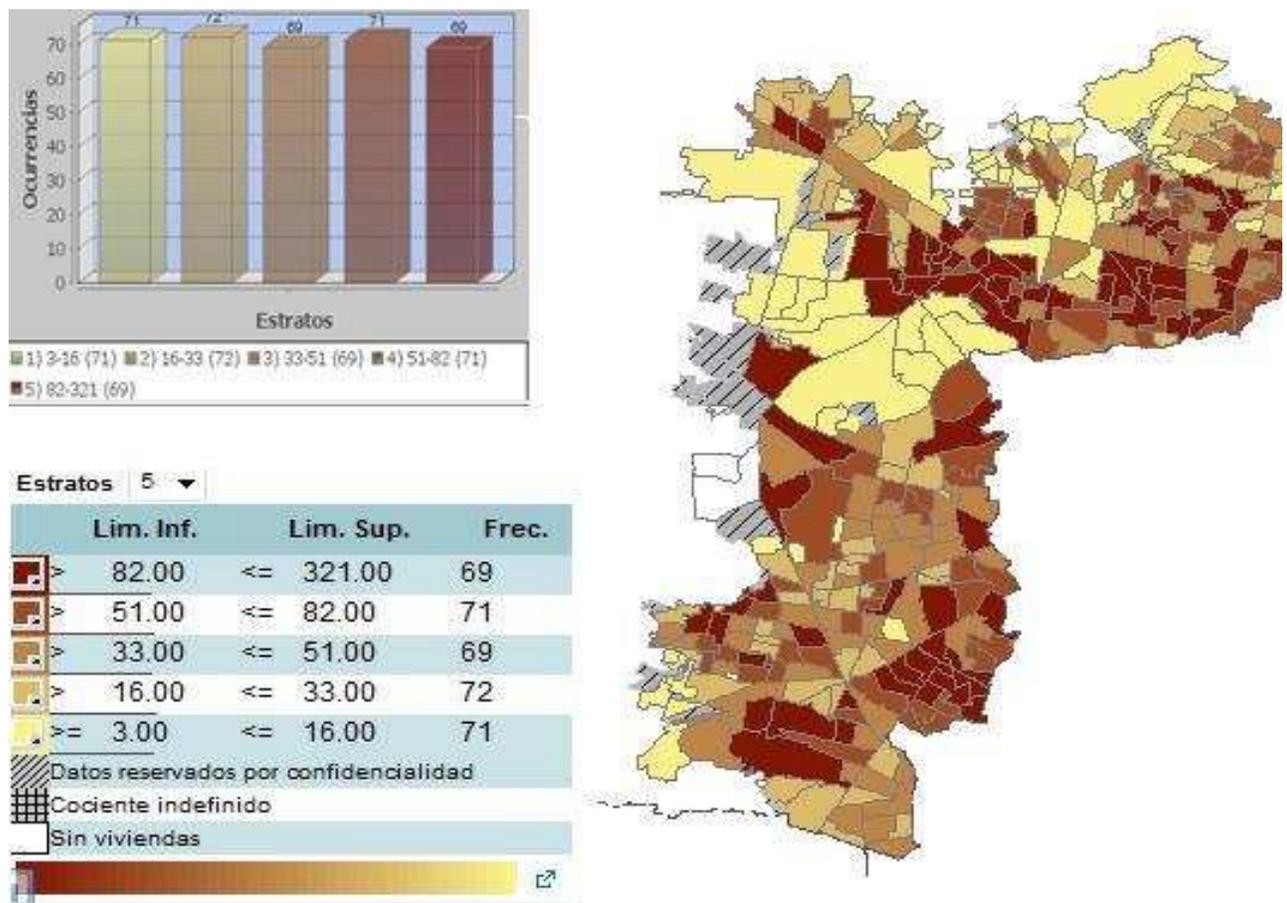
Las colonias que abarcan las zonas claves AGEBS son: la que está en medio del mapa de color morado con mayor población, es la colonia Santa Margarita, y a un lado de ella con color azul es la colonia Girasoles, el recuadro que está debajo de ésta con color acqua es San Juan de Ocotán, al lado izquierdo de ésta con color verde se encuentran 4 colonias: Colinas de San Javier, San Wenceslao, Villa Universitaria y Lomas del Valle; en la parte de abajo con forma de flecha se encuentra la colonia Las Águilas y por último el recuadro de la parte de arriba derecha del mapa es la colonia Constitución e Industrial Los Belenes.

¹² Población y Tasas de Crecimiento de la Zona Metropolitana obtenido el 5 de Febrero del 20120 a través de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=14>



Grafica 14. Población en Zapopan de 60 años en adelante

Una vez conocidas las colonias dónde se concentra la población de determinadas edades, ahora también es importante definir en qué parte de Zapopan se encuentran las personas con discapacidad para caminar o moverse para ver si coinciden con la información anterior y así será más atractivo nuestra ubicación; dichos datos los obtuvimos del Sistema para la Consulta de Información Censal 2010 (SCIENCE)¹³ en donde la grafica 15 nos muestra dicha información.



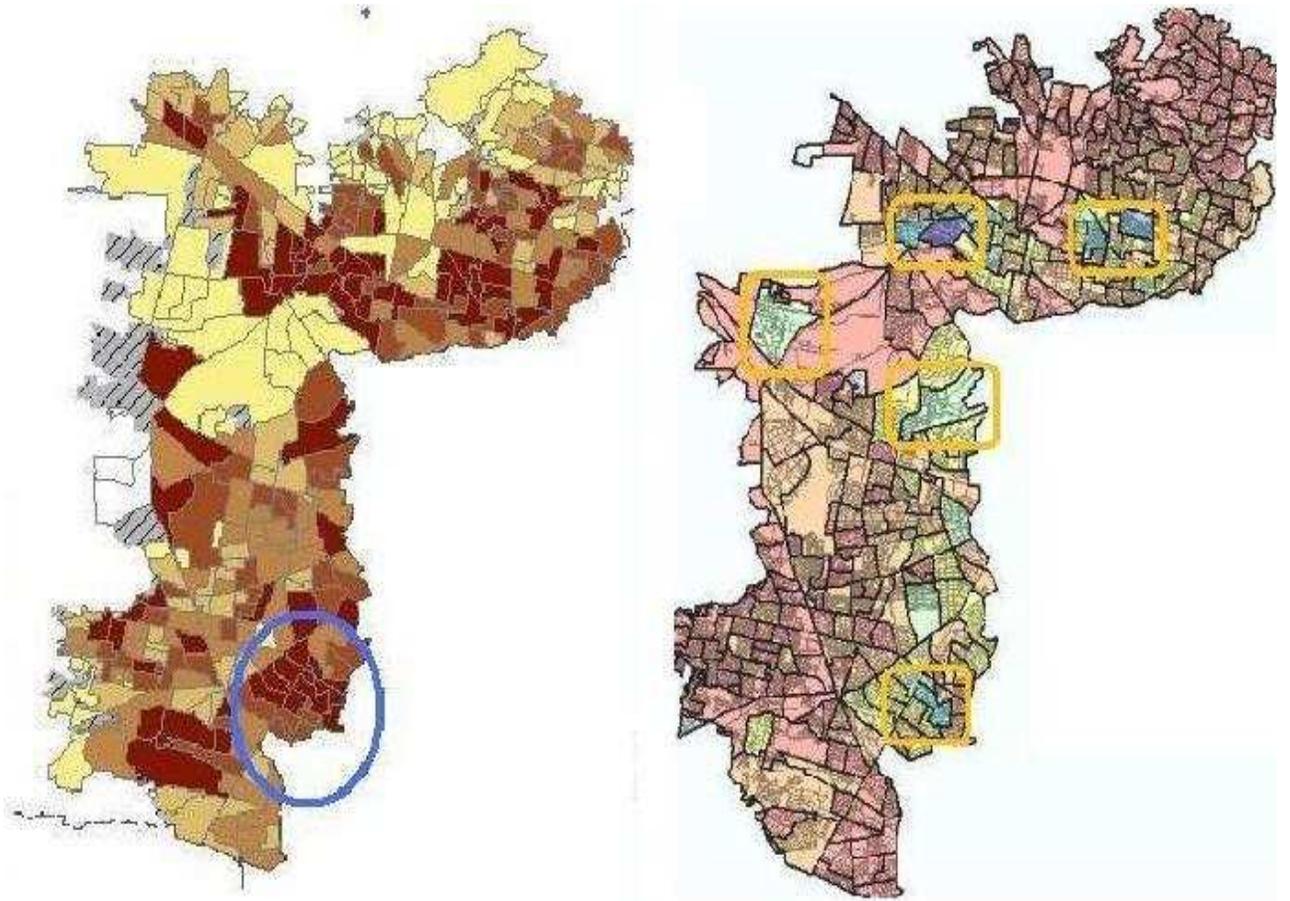
¹³ Sistema de Consulta de Información Censal 2010 obtenido el 15 de Mayo del 2011 desde <http://gaia.inegi.org.mx/scince/viewer.html>

Grafica 15. Población con limitación para caminar o moverse, subir o bajar

Donde podemos observar que las zonas con el color más oscuro son donde se encuentran la mayor población con limitación para caminar y moverse, nos encontramos con las siguientes colonias: empezando del lado derecho del mapa de abajo hacia arriba nos encontramos con la colonia Las Fuentes, Arboledas, Pinar de la Calma, Las Águilas, La Calma, Loma Bonita ejidal, Rinconada la calma, Residencial Victoria, Chapalita Oriente, Lomas del Valle y Colinas de San Javier.

Y las colonias que están en medio del mapa son San Isidro Ejidal, El Vigía, La arboleda, Belenes, Jacarandas, El capullo, Zapopan y San Miguel de la Colina.

Hemos llegado a la conclusión una vez analizado nuestra información que el mejor lugar estratégico para poner nuestra clínica es en el municipio de Zapopan en la colonia Las Águilas ya que existe gran población de habitantes con edades de 60 años en adelante, y donde también hay muchas personas con limitaciones para moverse y caminar, aunado a eso, son colonias con un nivel económico alto y en donde no existe mucha competencia, lo podemos ver en la grafica 16.



Grafica 16. Lugar estratégico para ubicación de la clínica

1.3 Problemática y Justificación de la Oportunidad de Negocio

Hoy en día en nuestro país existe mucha falta de cultura cuando se habla del tema de rehabilitación física, muchas personas que sufren alguna lesión o discapacidad no acuden a sus terapias creyendo que con el tiempo recuperarán su movilidad o borrarán el dolor que les produce sin necesidad de acudir a un centro de rehabilitación, frecuentemente esto se da no solo en personas jóvenes como pudiera suponerse, sino en cualquier persona de cualquier edad.

Dice un artículo de la revista de Editorial reforma ¡Actívese! contra la artritis: "Está demostrado que el ejercicio genera un estado de bienestar, y esto ayuda al paciente[...] que las personas que sufren algún tipo de lesión llegan a reprimirse, por el dolor que les causa y al no lograr rápidamente sus funciones móviles de las partes afectadas evitan asistir a sus terapias por creer que ya no tienen mucha solución o por el mismo estado de depresión"¹⁴, lo que comprueba que el ejercicio o terapia les ayudará a sentirse mejor.

Reforzando información según artículo revelado por Alejandra Atilano, analista del periódico Mural¹⁵, encontramos que 3 de cada 10 discapacitados acceden a una rehabilitación, por falta de recursos humanos, económicos e incultura.

¹⁴ Natalia Vitela, "¡Actívese! Contra la artritis; El ejercicio complementa el tratamiento médico. La terapia física disminuye el dolor, las contracturas y mejora el ánimo" obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?hid=115&sid=95a2c937-66bc-4a89-b44525f3e9098d%40sessionmgr113&vid=12&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsnbnk&AN=132C6D229124F250>

¹⁵ Alejandra Atilano, "Falta atención en rehabilitación; tres de cada 10 discapacitados acceden a ella" en *Periódico Mural* desde <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?hid=115&sid=95a2c937-66bc-4a89-b4d4-4525f3e9098d%40sessionmgr113&vid=12&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsnbnk&AN=12559DF3705D06F8>

Podemos asumir que nuestra principal problemática en este análisis es la falta de cultura, la cual limita la capacidad de clientes acudir a una clínica y por otra parte se tiene la necesidad de que las personas deben tratar su padecimiento y muchas veces también no acuden por falta de medios de transporte que les permita no lastimarse.

En este punto de análisis encontramos una oportunidad de negocio que es entrar en el mercado ofreciendo un servicio a domicilio ya sea transportando al paciente de su casa a la clínica y viceversa o realizar sus terapias en su propia casa cuando sea necesario, es decir, cuando solo los tratamientos lo permitan por las herramientas de trabajo. Aunado a eso nos encontramos con una fuerte tendencia al envejecimiento de la población, lo cual nos permite encontrar esa oportunidad de negocio ya que al envejecer les impide transportarse y son personas que requieren más terapias de rehabilitación como lo hemos visto en las pirámides de población anteriormente mostradas.

Encontrando esta oportunidad de negocio se dio a la tarea de investigar si existían clínicas que tuvieran este servicio y según resultados de la fuente de información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)¹⁶ nos encontramos con dos empresas dedicadas a dar servicio a domicilio pero solo de enfermería para el cuidado de pacientes, más no especialistas en rehabilitación, véase tabla 3.

¹⁶ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

ID	Nombre del establecimiento	Entidad, Municipio, Localidad, Colonia	Ubicación
1816818-9928	ASSITEO DE MEXICO	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, MONRAZ	Ver
1552573-6074	CLINICA NURSE HOME ASSISTANCE	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, CENTRO	Ver

Tabla 3. Empresas dedicadas al cuidado de pacientes

Otro factor efectivo que nos permite tener una oportunidad de negocio aparte de los servicios a domicilio, la población a nuestro favor, el nivel económico y estudio del municipio de Zapopan, es la ubicación que tiene nuestra competencia; donde se llegó a estudiar el lugar donde se concentraban las clínicas que dan rehabilitación física, y arrojados los siguientes resultados reforzamos esa oportunidad que tenemos para negocio.

En base a los datos obtenidos en el (DENUE)¹⁷, hemos encontrado que efectivamente Zapopan es el mejor lugar para ubicar nuestro negocio de rehabilitación ya que es donde existen menos clínicas que ofrezcan este tipo de servicios (Véase grafica 17 y 18).

¹⁷Ibíd.

Actividad económica

- (621491) OTROS CENTROS DEL SECTOR PRIVADO PARA LA ATENCION DE PACIENTES QUE NO REQUIEREN HOSPITALIZACION ✕
- (621311) CONSULTORIOS DE QUIROPRACTICA DEL SECTOR PRIVADO ✕
- (621341) CONSULTORIOS DEL SECTOR PRIVADO DE AUDIOLOGIA Y DE TERAPIA OCUPACIONAL, FISICA Y DEL LENGUAJE ✕
- (621342) CONSULTORIOS DEL SECTOR PUBLICO DE AUDIOLOGIA Y DE TERAPIA OCUPACIONAL, FISICA Y DEL LENGUAJE ✕

	MUNICIPIO 14120	MUNICIPIO 14039	Total
CLASE ACTIVIDAD 621491	1	8	9
CLASE ACTIVIDAD 621311	17	30	47
CLASE ACTIVIDAD 621341	13	46	59
CLASE ACTIVIDAD 621342	0	1	1
Total	31	85	116

Área geográfica

- (14120) Zapopan, Jalisco
- (14039) Guadalajara, Jalisco

Personal ocupado

- 0 a 5 personas ✕
- 6 a 10 personas ✕
- 11 a 30 personas ✕

Grafica 17. Consultorios por actividad económica y área geográfica



Grafica 18. Grafica de Resultados

Donde solo existen 13 consultorios del sector privado de Audiología y de Terapia Ocupacional, Física y de Lenguaje en Zapopan contra 46 en Guadalajara, o 17 consultorios de Quiropráctica contra 30 en Guadalajara, o un solo centro del sector privado para la atención de pacientes que no requieren hospitalización contra 8 en Guadalajara, por lo cuál es un buen indicador para enfocar mi negocio en Zapopan.

Se tomó en cuenta los consultorios con Quiropráctica ya que se relacionan mucho con la rehabilitación física, más no significa que ofrezcan lo mismo, pero los pacientes no lo saben por esa falta de cultura y muchos de ellos acuden a éstos por creer que es lo mismo y aparte pueden ir menos veces lo que sería menos costoso, pero aún así hay mucho menos en Zapopan que en Guadalajara.

Con esto reforzamos la gran oportunidad de negocio que se presenta en el municipio de Zapopan junto con los demás factores anteriormente mencionados.

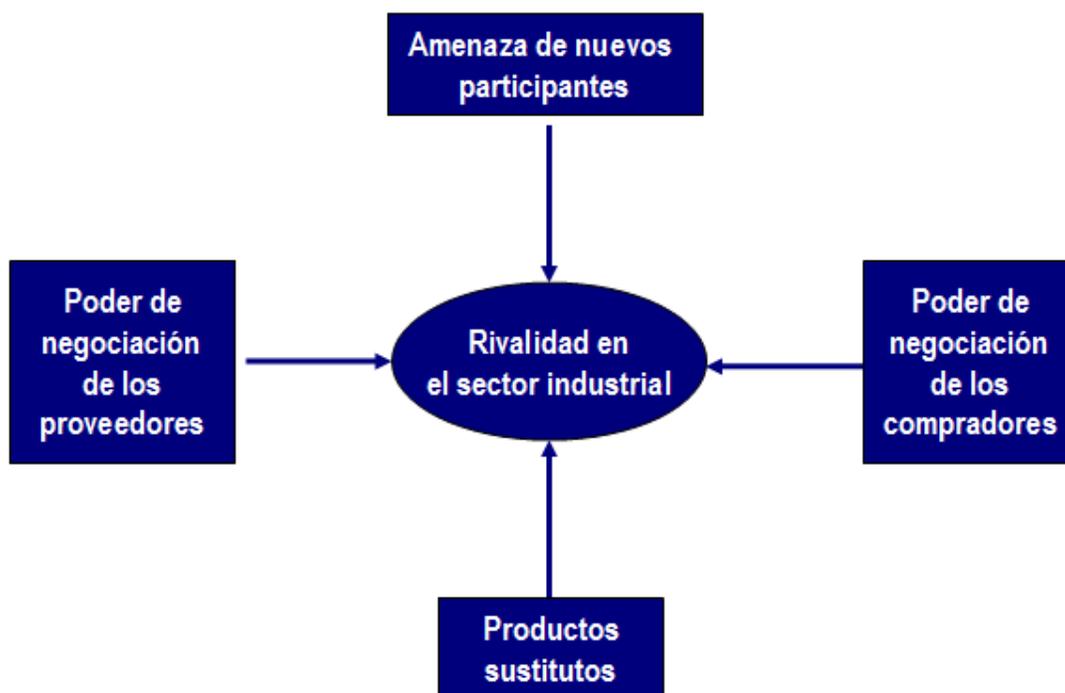
CAPÍTULO II

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.1 Modelo de las 5 Fuerzas

Antes de entrar directamente con nuestra competencia es necesario hacer un análisis de la industria, de cómo se encuentra y en que posición se ubicará nuestra clínica, que tan fácil o difícil es entrar en esa industria, que tan amenazante es o de lo contrario que tan oportunista es para ser un negocio, este análisis se realizará a través de el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter¹⁸, quién es un economista estadounidense, especialista en gestión y administración de empresas y director del Instituto para la estrategia y la competitividad; el cual creó este modelo estratégico desde 1989 para analizar cualquier industria en tema de rentabilidad.

Este modelo se observa en la figura siguiente:



¹⁸ Apuntes personales de Visión Estratégica, profesor José Luis Orozco, maestría en Administración ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2009

Este modelo de la de las 5 fuerzas de Michael Porter, evalúa los 5 rubros básicos para la determinación de una estrategia, o bien, las actividades estratégicas a través del análisis externo de la industria o sector al que pertenece, las cuales enseguida analizaremos de una por una y al final daremos los resultados para ver si son factibles.

1. Barreras de Entrada y de Salida:

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Cuando una empresa intenta entrar en una industria, en el caso de la nuestra, en materia de rehabilitación física, ésta llega a tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia en el mercado, lealtad del cliente hacia una marca bien posicionada, mucho capital requerido, falta de canales de distribución, saturación del mercado, etc. Pero también podría fácilmente ingresar si aplica una estrategia de diferenciación contando con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Algunas de las barreras de entrada importantes para tomar en cuenta al momento de incursionar en el mercado o bien para que nuestros competidores no entren tan fácilmente son las económicas de escala, diferenciación de producto, grandes cantidades de inversión, canales restringidos de distribución, desventaja de costo independiente en economías de escala, políticas gubernamentales, entre otras. Mediante las cuales valuaremos para determinar que tan factible es entrar en el mercado. En la siguiente tabla evaluaremos nuestras barreras de entrada y de salida y al final se darán los resultados de cada una de ellas (véase tabla 4).

BARRERAS DE ENTRADA	ATRACTIVIDAD				
	--	-	+ +	+	++
Economías de Escala	pocas		2		muchas
Diferenciación de Pcto	Pequeña		2		bastante
Identificación Marca	baja		2		alta
Sinergia Costos	baja			3	alta
Canales de Distribución	muchos		2		pocos
Requerimiento Capital	bajo			3	alto
Acceso a Tecnología	amplio		2		limitado
Curvas de Experiencia	irrelevante			4	relevante

TOTAL (20/8) = 2.5

BARRERAS SALIDA	ATRACTIVIDAD				
	--	-	+ +	+	++
Activos especializados	altos		2		bajos
Contratos operacionales	muchos				4 pocos
gastos recursos humanos	muchos			3	pocos
Sinergias entre empresas	muchas				4 pocas
Barreras sentimentales	altas			3	bajas
Restricciones sociales	muchas				4 pocas
Restricciones gubernamentales	muchas				4 pocas
Responsabilidad inversión	mucha			3	poca

TOTAL (27/8) = 3.4

Tabla 4. Barreras de Entrada y Salida

2. Rivalidad entre competidores:

La competencia es el primer factor de estudio al entrar en cualquier industria, ya que al evaluarlas nosotros sabremos dónde nos posicionamos y a dónde quisiéramos llegar, es nuestro punto de comparación. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El analizarlos nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. Algunos de los factores estructurales que dictan la rivalidad entre los competidores son el número de integrantes del mercado, el crecimiento del sector industrial, los costos fijos, intensidad en la diferenciación, etc. En la tabla 5 podemos observar éstos factores y su valuación ante el mercado de las clínicas de rehabilitación física recordando que al final daremos nuestras conclusiones.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad de competidores	muchos			3	pocos
Crecimiento relativo	lento		2		rapidos
Costos almacenaje / fijos	altos				4 bajos
Características productos	normal				4 espec
Incremento capacidad	altos			3	bajos
Diversidad competidores	alta			3	baja
Estrategias peligrosas	altas			3	bajas
Valores agregados pcto.	sin		2		con
TOTAL (24/8) =3					

Tabla 5. Rivalidad entre competidores

3. Habilidad para Sustituir:

En esta fuerza se refiere aquellas empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria los cuales pudieran entrar en el mercado y ser fuertes rivales, en nuestro caso entran los Spas o quiroprácticos que aunque no están especializados podrían ser amenazantes sustitutos. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. En la tabla 6 podemos observar qué tanta facilidad existe entrar en el mercado de las clínicas de rehabilitación ofreciendo productos sustitutos.

HABILIDAD PARA SUSTITUIR	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Habilidad para sustituir	altos		2		bajos
Alternar costos	bajo			3	pocos
facilidad de cambiar pcto.	alto	1			pocos
velocidad obsolescencia	alta				4 pocas
sinergia canales distribuc.	poca			3	bajas
sinergia de produccion	bajo	1			pocas

TOTAL (14/6)= 2.3

Tabla 6. Habilidad para Sustituir

4. Poder de Negociación con proveedores:

Se refiere a la capacidad de negociación que las empresas tienen con los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos. Como clínica de rehabilitación física y empresa que da servicios en realidad es mínima el contacto con los proveedores ya que la mayoría serán de equipos médicos que se renuevan a largo plazo, lo crítico es al principio de la compra de éstos mismos. En la tabla 7 podemos observar el poder de negociación con los proveedores.

PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad de Proveedores	altos		2		bajos
Habilidad para sustituir	muchos		2		pocos
Integracion del costo total	altos			3	bajos
Integracion hacia adelante	alta			3	baja
Facilidad para sigergias	alta				4 baja
Desarrollo indust. Proveedores	altos				4 bajo
Mejora servicio proveedor	alta			3	baja
Mercado fragmentado	bajo			3	alto
TOTAL (24/8) = 3					

Tabla 7. Poder de Negociación con Proveedores

5. Poder de negociación con clientes o consumidores:

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Este análisis nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías. La negociación estará a favor del consumidor si la concentración del sector al que comprar es alta, el volumen de compras es mínimo, los productos que compran no son diferenciados, tienen una alta capacidad para integrarse hacia atrás, véase la tabla 8.

PODER DE NEGOCIACION CON COMPRADORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad compradores	alto		2		bajo
Habilidad para conseguir	mucha		2		poca
Integracion del costo total	bajo			3	alto
Amenaza integracion atrás	alta			3	baja
Productos estandar	muchas		2		pocas
Importancia pcto. Mcdo.	baja				4 alta
Acceso informacion pcto.	alta				4 baja
Mercado concentrado	alto			3	bajo
TOTAL (23/8) = 2.8					

Tabla 8. Poder de Negociación con Compradores

En la siguiente tabla (véase tabla 9) se muestra el resumen de las 5 fuerzas de Porter donde una vez ya analizado nuestra industria llegamos a la conclusión que es no es difícil entrar a la industria en tema de rehabilitación física, nuestras barreras de entrada son pocas, no existe una marca bien posicionada en materia de rehabilitación física lo que nos permite tener una ventaja para entrar en el mercado, las economías de escala y la diferencia en el servicio son pocas lo que nos ayuda a entrar sin tanta dificultad.

La rivalidad entre nuestros competidores más adelante la analizaremos con más detalle, pero visualizando este modelo el resultado nos dice que no existen muchos competidores pero el crecimiento es un poco lento y las características del producto, en este caso servicio, son muy específicas ya que al tratarse de salud hay que tener mucho cuidado con las terapias que se lleven a cabo y tienen que ser muy específicas para cada tipo de discapacidad. Sí existe rivalidad pero nada que no se pueda competir y lograr ser mejor que las demás.

En el tema del poder de negociación con proveedores es medianamente atractivo ya que no existen en sí muchos proveedores porque son equipos muy especializados para dar las terapias de rehabilitación física y aparte son un poco caros, por lo tanto

exigirán más precio y requeriremos más capital de inversión y por consiguiente no habrá facilidad para sinergias. Al igual que éste también se encuentra el poder de negociación con clientes o consumidores medianamente atractivo, ya que sí existen consumidores pero hay que tener mucha habilidad para conseguir atraerlos porque al tratarse de personas mayores son un poco más descuidadas para tratarse de cualquier pequeña discapacidad que tengan y otro punto importante que hay que resaltar para después atacarlo y convertirlo en una fortaleza es el acceso a la información del servicio, ya que en este tipo de industrias hay mucha información pero el acceso a ella es muy difícil ya que una persona mayor no la busca, por lo cuál nuestra estrategia sería llevar esa información hasta las puertas de su casa.

La habilidad para sustituir no es tan fuerte, no existen muchos servicios que puedan ser productos sustitutos como lo comentamos anteriormente, más que los quiroprácticos tal vez pero no son tan especializados como las terapias de rehabilitación física, o los masajes de spas que solo te relajan o te quitan el stress pero no están directamente relacionados con nuestro servicio. Es muy baja la sinergia que podría presentarse en los canales de distribución y en la de producción. Y por último respecto al tema de acciones gubernamentales solo podría ser ante la ley del Seguro Social, los requisitos que te piden avalar al momento de contar una clínica de este tipo pero en sí no hay regulaciones arancelarias, ni tasas de interés, inflación, etc. Por lo tanto analizando en conjunto nuestro modelo se llega a la conclusión que no es tan complicado entrar al mercado de rehabilitación física y es atractivo.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

BARRERAS DE ENTRADA	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Economías de Escala	pocas		2		muchas
Diferenciación de Pcto	Pequeña		2		bastante
Identificación Marca	baja		2		alta
Sinergia Costos	baja			3	alta
Canales de Distribución	muchos		2		pocos
Requerimiento Capital	bajo			3	alto
Acceso a Tecnología	amplio		2		limitado
Curvas de Experiencia	irrelevante			4	relevante
TOTAL (20/8) = 2.5					

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad de competidores	muchos			3	pocos
Crecimiento relativo	lento		2		rapidos
Costos almacenaje / fijos	altos				4 bajos
Características productos	normal				4 espec
Incremento capacidad	altos			3	bajos
Diversidad competidores	alta			3	baja
Estrategias peligrosas	altas			3	bajas
Valores agregados pcto.	sin		2		con
TOTAL (24/8) = 3					

PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad de Proveedores	altos		2		bajos
Habilidad para sustituir	muchos		2		pocos
Integración del costo total	altos			3	bajos
Integración hacia adelante	alta			3	baja
Facilidad para sigergias	alta				4 baja
Desarrollo indust. Proveedores	altos				4 bajo
Mejora servicio proveedor	alta			3	baja
Mercado fragmentado	bajo			3	alto
TOTAL (24/8) = 3					

PODER DE NEGOCIACION CON COMPRADORES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Cantidad compradores	alto		2		bajo
Habilidad para conseguir	mucha		2		poca
Integración del costo total	bajo			3	alto
Amenaza integración atrás	alta			3	baja
Productos estandar	muchas		2		pocas
Importancia pcto. Mcdo.	baja				4 alta
Acceso información pcto.	alta				4 baja
Mercado concentrado	alto			3	bajo
TOTAL (23/8) = 2.8					

BARRERAS SALIDA	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Activos especializados	altos		2		bajos
Contratos operacionales	muchos				4 pocos
gastos recursos humanos	muchos			3	pocos
Sinergias entre empresas	muchas				4 pocas
Barreras sentimentales	altas			3	bajas
Restricciones sociales	muchas				4 pocas
Retricciones gubernamentales	muchas				4 pocas
Responsabilidad inversion	mucha			3	poca
TOTAL (27/8) = 3.4					

ACCIONES GUBERNAMENTALES	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Proteccionismo	alto			3	bajo
Regulación arancelaria	altas		2		4 bajas
Apertura de mercado int	cerrado	1			abierto
Decisiones políticas	muchas				4 pocas
Devaluaciones	muchas				4 pocas
Inversión extranjera	limitada	1			relevante
Inflación/ tasas de interés	con				4 sin
Prudencia política	baja	1			alta
TOTAL (24/8) = 3					

HABILIDAD PARA SUSTITUIR	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Habilidad para sustituir	altos		2		bajos
Alternar costos	bajo			3	pocos
facilidad de cambiar pcto.	alto	1			pocos
velocidad obsolescencia	alta				4 pocas
sinergia canales distribuc.	poca			3	bajas
sinergia de producción	bajo	1			pocas
TOTAL (14/6) = 2.3					

EVALUACION EN CONJUNTO	ATRACTIVIDAD				
	--	-	-+	+	++
Barreras de entrada			2.5		
Barreras de salida			3.4		
Rivalidad entre competidores			3		
Negociación compradores			2.8		
Negociación proveedores			3		
Habilidad para sustituir			2.3		
Acciones gubernamentales			3		
TOTAL (20/8) = 2.5					

Tabla 9. Tabla de resultados Modelo 5 fuerzas

2.2 Marco Contextual

En base a los datos obtenidos en la fuente de información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)¹⁹ y fuentes en Internet²⁰, hemos encontrado diversas clínicas de rehabilitación física y muchos centros de Quiropráctica donde dan terapias a personas que sufren lesiones físicas. La quiropráctica²¹ es la profesión de las Ciencias de la Salud que se ocupa del diagnóstico, tratamiento y prevención de desórdenes del sistema neuro-músculo-esquelético, y los efectos de estos desórdenes sobre el sistema nervioso y la salud general, su tratamiento es manual en base a masajes, incluida la manipulación. Aunque parezca que tuviera mucha relación con nuestra área de trabajo se han descartado ya que no son competencia directa de nosotros, por lo cual solo mostramos nuestra competencia directa, entre las cuales encontramos las siguientes:

ID	Nombre del establecimiento	Entidad, Municipio, Localidad, Colonia
1636294-1575	MEDICINA FISICA Y DE REHABILITACION	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, LADRON DE GUEVARA
1797222-197	MUNDO FISICO	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, MINERVA
1551566-1014	DIAGNO RT	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, AMERICANA

¹⁹ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

²⁰ Centros Médicos de Especialidad Medicina Física y Rehabilitación, obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://www.doctoralia.com.mx/centros-medicos/especialidad/medicina+fisica+y+rehabilitacion-1377/guadalajara-118046-1>

²¹ Federación Mexicana de Quiropráctica Deportiva obtenido el 5 de Enero del 2012 desde <http://www.femexquirop Practica.com/htmltonuke.php?filnavn=html/quees.htm>

ID	Nombre del establecimiento	Entidad, Municipio, Localidad, Colonia
1604397-2318	ORTHODIAGNOSTICA SANTA MARTHA	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, SANTA MARTHA
1561855-2590	CLINICA LUVARE	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, JARDINES DEL BOSQUE
11707002-5136	REHABILITACION EN TU HOGAR	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, LADRON DE GUEVARA
11825412-6789	MR ACTIVE MEDICINA DE REHABILITACION	JALISCO, GUADALAJARA, GUADALAJARA, PROVIDENCIA
11754764-2172	REHABILITACION INTEGRAL	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, LAGOS DEL COUNTRY
11547002-4	FISITECH	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, CONSTITUCION
11637008-3757	MIOTERAPIA PARAVERTEVRAL	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, COLONIA LAS ARBOLEDAS
11754764-2172	TERAPIA SAGRAB Y AJUSTES QUIROPRACTICOS	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, COSTITUCION
11749585-681	FI FISIOTERAPIA INTEGRAL	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, CAMINO REAL
11754026-2660	PLENITUD CENTER	JALISCO, ZAPOPAN, ZAPOPAN, COLONIA VALLARTA UNIVERSIDAD
11837495-6922	FRESENIUS MEDICAL CARE DE MEXICO SA DE CV	JALISCO, ZAPOPAN, LEONARDO CALVA, COLONIA GUADALAJARA TECHNOLOGY PARK

Muchas de ellas están enfocadas a dar terapia infantil, entre las cuales la que tiene mayor participación en el mercado es el Centro de Rehabilitación Infantil Teletón, por lo cual mi estudio elimina a todas aquellas enfocadas en niños, razón por la cual no entra en nuestro segmento de mercado.

MUNDO FISICO

Se estudiaron la mayor parte de ellas y una de las más grandes con mayor participación en el mercado es la de “Mundo Físico”²², donde no solo dan rehabilitación sino existen unidades médicas de diversas especialidades donde atienden a los pacientes y ahí mismo los canalizan a darles sus terapias, es la clínica con más personal laborando de 51 a 100 personas; cuentan también con servicio de laboratorio y quirófanos para cirugía ambulatoria, como habitaciones de hospitalización para estancias cortas. Cuentan con servicio a domicilio solo si, los pacientes son atendidos en su clínica. Esta clínica la tomé como referencia como la mayor de todas, aunque pudiera ser una fuerte competencia no lo es directamente, primero porque no se encuentra ubicada en el municipio de Zapopan y segundo porque su tamaño no se compara con el de la nuestra, que es mucho mas pequeña, pero partiendo de aquí analizaremos las que realmente son fuerte competencia con nosotros.

CLINICA LUVARE

Enseguida de la clínica Mundo Físico también estudiamos la clínica llamada Luvare²³ que no solo cuenta con servicios de rehabilitación física sino que también tiene terapias de lenguaje, psicológicas y Nutrición; esta cuenta con muy buenas

²² Clínica de rehabilitación física obtenido el 9 de Diciembre del 2011 desde <http://www.mundofisico.com/>

²³ Clínica de rehabilitación física obtenido el 10 de Diciembre del 2011 desde <http://clinicaluvare.com/>

instalaciones y equipo muy especializado, lo que sería una gran amenaza para nuestro negocio. Se encuentra ubicada en Jardines del Bosque, Guadalajara, Jalisco, que por ubicación no se encuentra tan amenazante con la nuestra.

FI FISIOTERAPIA INTEGRAL

Esta clínica está más enfocada a nuestro plan de negocio donde sus empleados van de 5 a 10 personas, al igual que nosotros comenzaremos por un mismo o similar número de personas, ellos no cuentan con unidades médicas, solo con fisioterapeutas y no tienen servicio a domicilio, esto se convierte en una buena oportunidad para nosotros. Su principal recurso son los cursos y talleres que imparten de técnicas de relajación, van con un enfoque espiritual.

MR ACTIVE MEDICINA DE REHABILITACION

Es una clínica ubicada en la colonia Providencia, Guadalajara, que cuenta con servicios de rehabilitación física pero con un enfoque estético ya que no solo dan terapias de rehabilitación sino que también realizan lipoescultura, lifting, rejuvenecimiento facial, drenaje linfático, entre otras; es una clínica estética y su mercado está más bien enfocado a la belleza incluso por sus instalaciones que percibes un ambiente frío.

DIAGNOSTIC

Es una clínica ubicada en la colonia Americana, cuenta con equipo especializado, ésta sólo se dedica a dar terapias de rehabilitación a pacientes que han sufrido lesiones físicas, deportivas o que fueron tratadas en quirófano, aunque pueda ser

fuerte competencia su presencia o su ambiente es muy deportivo, como para personas jóvenes no tanto personas mayores y no cuenta con servicio a domicilio.

REHABILITACION EN TU HOGAR

Clínica ubicada en la colonia Ladrón de Guevara en el municipio de Guadalajara, cuentan con servicios de fisioterapia, terapia ocupacional, neurorehabilitación, y para rehabilitación pediátrica, o sea, para niños; es una fuerte competencia porque cuenta con servicio a domicilio y sus consultas también son a domicilio, pero su ambiente es muy clínico y no cuenta con el suficiente equipo especializado para atender todo tipo de lesiones ya que está más enfocado en terapias ocupacionales.

También tenemos la clínica ORTHODIAGNOSTICA SANTA MARTA²⁴ que ofrece también servicios de rehabilitación física, ortopedia, traumatología y medicina del deporte, ubicada en Guadalajara, cuentan con una unidad de urgencias de 24 hrs. lo que sería una amenaza para nosotros, más no tienen servicio a domicilio. Esta clínica en lo personal no refleja en sus instalaciones un ambiente agradable en donde sentir ese alivio o deseo de vivir lo cual no sería amenazante para nosotros.

TERAPIA SAGRAB Y AJUSTES QUIROPRACTICOS solo ofrece servicios de quiropráctica, las cuales no serían competencia directa para nuestra clínica.

Otra clínica parecida a ésta es MIOTERAPIA PARAVERTEBRAL que ofrecen servicios de quiropráctica para lesiones músculo-esqueléticas, lumbalgias, cervicalgias, rodillas, codos y hombros y tampoco cuenta con página en Internet

²⁴ Centro de rehabilitación física obtenido el 10 de Diciembre 2011 desde <http://www.orthodiagnostica.com/>

Y por ultimo está la empresa FRESENIUS MEDICAL CARE DE MEXICO²⁵ la cual definitivamente queda descartada de nuestra competencia ya que es una empresa dedicada a la Venta de Equipos de hemodiálisis y no solo eso sino que también cuenta con clínicas en todo México para atender pacientes que sufren enfermedades de insuficiencia renal crónica.

Como pudimos observar la mayoría de las clínicas se ubican en el municipio de Guadalajara; por lo cual es interesante seguir la premisa de establecernos en Zapopan a pesar de que haya más consultorios de Quiropráctica pero ya vimos que no son tan amenazantes ya que no ofrecen lo mismo que nuestra empresa, por lo cual seria una ventaja para mi negocio.

Por lo tanto al tener en cuenta cómo está el mercado en cuanto al número de clínicas que existen y los servicios que ofrecen se puede valorar a donde queremos llegar y cómo lo vamos a lograr haciendo la diferenciación, es vital estos conocimientos para poder hacer estrategias que te permitan lograr tu misión.

Al analizar nuestra competencia podemos realizar un estudio de FODA²⁶, la cual es una herramienta que nos ayudará a saber cuales son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que nos enfrentamos en un ambiente interno como externo con el fin de diseñar estrategias para utilizar esas fortalezas para que la empresa pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

²⁵ Empresa de rehabilitación y venta de equipo médico obtenido el 12 de Diciembre 2011 desde <http://www.fmc-ag.com.mx/>

²⁶ <http://manuelgross.bligoo.com/guia-para-el-analisis-foda>

2.3 Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES INTERNOS	
FACTORES EXTERNOS		1. Respaldo profesional al alcance 2. Conocimiento de negocio previo 3. Altos valores en el personal 4. Ubicación Estratégica 5. Servicios y métodos bien definidos lo que propicia alta calidad 6. Diferenciación en servicio a domicilio y transporte del paciente. 7. Características y cualidades del servicio	1. Poco involucramiento en el ámbito médico en la zona 2. Sin cartera de clientes disponible 3. No tener servicios de otras ramas de la Medicina como Nutrición, Psicología, etc 4. No contar con mucho equipo especializado 5. No estandarización en las rutinas de terapia
OPORTUNIDADES	1. Alta población de personas mayores envejecimiento de la población. 2. Poca competencia en Zapopan 3. Mercado potencial mal atendido y plenamente indentificado. 4. Insumos al alcance. 5. Opción a futuro de expansión a otro tipo de servicios médicos. 6. Servicio Diferenciado 7. Necesidad del producto	FO (Maxi - Maxi) FO1- Ubicación de la clínica en la mejor área de Zapopan donde esté la mayor porción del mercado, es decir, la mayor cantidad de adultos mayores con discapacidad. FO2- Generar un sistema personalizado de retroalimentación al paciente, para ganar confianza en el mismo y generar diferenciación ante la competencia. FO3- Resaltar las ventajas y beneficios del servicio a domicilio a los pacientes para generar un mayor margen de utilidad. FO4. Establecer un manual de lineamientos	DO (Mini - Maxi) DO1- Visitar ámbitos médicos dentro del mercado potencialmente identificado y ofrecer incentivos por paciente. DO2-Expandir el negocio hacia servicios y/o mercados que son desatendidos por nuestros competidores. DO3-Campaña de publicidad en clínicas gubernamentales para expandir nuestra cartera de clientes. DO4-Realización de manual de terapias básicas para evitar cualquier omisión de procedimiento.
AMENAZAS	1. Dificultad para conseguir clientes 2. Fácil replica por competidores 3. Establecimiento de la competencia en el mismo mercado. 4. Mercado invadido por exceso de quiroprácticos 5. Preferencia a la competencia por variedad de servicios	FA (Maxi - Mini) FA1- Plan de obtención de clientes en base a comisión a médico de contacto (\$500 c/10 pacientes). FA2- Resaltar los valores de nuestra política ante todos los pacientes como una actividad básica de nuestras operaciones. FA3- Implementación de sistemas de calidad en los servicios para maximizar la rentabilidad.	DA (Mini - Mini) DA1- Búsqueda de clientes en clínicas gubernamentales. DA2- Sustituir rutinas de rehabilitación con equipo no disponible por rutinas manuales. DA3- Campaña de publicidad mostrando diferencias claras entre un servicio profesional y servicio pseudo profesional como los quiroprácticos.

Estrategia FO, (Maxi, Maxi) Fortalezas VS Oportunidades			
Objetivo.- Maximizar nuestras fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, utilizando toda nuestra capacidad positiva para atraer clientes y cumplir con nuestra misión.			
Actividad(es)	Recursos Necesarios	Persona(s) Responsable(s)	Fecha
FO1- Ubicación de la clínica en la mejor área de Zapopan donde esté la mayor porción del mercado, es decir, la mayor cantidad de adultos mayores con discapacidad.	4 meses de investigación	Adriana Martinez	1-Mar-13
FO2- Generar un sistema personalizado de retroalimentación al paciente, para ganar confianza en el mismo y generar diferenciación ante la competencia.	1 mes para generar documento	Adriana Martinez	1-Mar-13
FO3- Resaltar las ventajas y beneficios del servicio a domicilio a los pacientes para generar un mayor margen de utilidad.	A la par con inicio de operaciones	Adriana Martinez	1-Dec-13
FO4- Establecer un manual de lineamientos para dar el servicio al cliente.	2 mes para generar documento	Adriana Martinez	1-Jan-13

Estrategia FA, (Maxi, Mini) Fortalezas VS Amenazas			
Objetivo.- Disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndonos de nuestras fortalezas.			
Actividad(es)	Recursos Necesarios	Persona(s) Responsable(s)	Fecha
FA1- Plan de obtención de clientes en base a comisión a Médico de contacto (\$500 c/10 pacientes).	4 meses de investigación	Adriana Martinez	1-Mar-13
FA2- Resaltar los valores de nuestra política ante todos los pacientes como una actividad básica de nuestras operaciones.	A la par con inicio de operaciones	Adriana Martinez	1-Dec-13
FA3- Implementación de sistemas de calidad en los servicios para maximizar la rentabilidad.	2 mes para generar documento	Adriana Martinez	1-Jan-13

Estrategia DO, (Mini, Maxi) Debilidades VS Oportunidades			
Objetivo.- Mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas; brindando recursos que apoyen a mejorar esas áreas deficientes y así logremos aprovechar las oportunidades.			
Actividad(es)	Recursos Necesarios	Persona(s) Responsable(s)	Fecha
DO1- Visitar ámbitos médicos dentro del mercado potencialmente identificado y ofrecer incentivos por paciente.	4 meses de investigación	Adriana Martinez	1-Mar-13
DO2-Expandir el negocio hacia servicios y/o mercados que son desatendidos por nuestros competidores.	24 meses de investigación	Adriana Martinez	1-Dec-14
DO3-Campaña de publicidad en clínicas gubernamentales para expandir nuestra cartera de clientes.	A la par con inicio de operaciones	Adriana Martinez	1-Dec-13
DO4-Realización de manual de terapias básicas para evitar cualquier omisión de procedimiento.	2 mes para generar documento	Adriana Martinez	1-Jan-13

Estrategia DA, (Mini, Mini) Debilidades VS Amenazas			
Objetivo.- Disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de caracter defensivo.			
Actividad(es)	Recursos Necesarios	Persona(s) Responsable(s)	Fecha
DA1- Búsqueda de clientes en clínicas gubernamentales.	4 meses de investigación	Adriana Martinez	1-Mar-13
DA2- Sustituir rutinas de rehabilitación con equipo no disponible por rutinas manuales.	2 mes para generar documento	Adriana Martinez	1-Jan-13
DA3- Campaña de publicidad mostrando diferencias claras entre un servicio profesional y servicio pseudo profesional como los quiroprácticos.	A la par con inicio de operaciones	Adriana Martinez	1-Dec-13

CAPÍTULO III
PARADIGMAS REFERENCIALES

3.1 Iniciando el cambio de cultura en las personas mayores

El hecho de enfocar nuestro negocio a personas en edad adulta nos abre muchas oportunidades de poderlos atender, no solo a las personas que han sufrido algunas lesiones físicas como fracturas o esguinces sino hay muchos otros síntomas a los que nosotros podamos ayudarlos a prevenir futuras limitaciones.

Los siguientes análisis e investigaciones nos muestran situaciones que la mayoría de las veces o si es que en todas, nunca se toman en cuenta para tomar la decisión de asistir a recibir una terapia por simplemente cultura sin saber que el hecho de asistir mejorará el nivel de vida de estas personas.

Por ejemplo las caídas en las personas mayores, cuya incidencia aumenta con la edad, constituyen un problema clínico importante por la morbilidad -llámese a ésta como la cantidad de personas que son víctimas de enfermedad en un espacio y tiempo determinados- la mortalidad y los costos para el individuo, su familia y la sociedad.²⁷

Más de la mitad de las personas que se caen sufren de alguna lesión y la mitad de ellas están relacionadas con fracturas o esguinces de diferente grado, impactando sobre el grado de funcionalidad e independencia en las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria y el probable progreso de un síndrome de inmovilidad o post caída que disminuye la probabilidad de rehabilitación del individuo a su entorno.

²⁷ Romero C Uribe, Factores de riesgo para que la población mayor institucionalizada presente caídas, obtenido el 19 de Febrero del 2012 desde <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/download/592/510>

De la Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación²⁸ salió un artículo donde se evaluaron a los adultos mayores mexicanos de la Unidad de Rehabilitación de la Universidad Autónoma de Yucatán sobre la frecuencia de caídas y otros datos epidemiológicos de pacientes mayores de 60 años. En su estudio se incluyeron 51 pacientes, hombres y mujeres y se les aplicó un cuestionario de 14 preguntas abiertas para evaluar la frecuencia de caídas y el riesgo de caídas.

Los resultados muestran que el 75% de los pacientes han tenido un episodio de inestabilidad y el 40% de ellos son incapaces de percibir esto como un factor de riesgo para el desarrollo de las caídas, por lo tanto el 40% de los pacientes sufrió al menos una caída durante el año inmediato a la encuesta.

Aunque la mayoría de las caídas no causó daños físicos, el 20% de los pacientes presentaron fracturas. La presencia de enfermedad neurológica fue un factor que aumenta el riesgo de caídas. El género no fue un factor de riesgo. Se concluye que la mayoría de los adultos mayores presentan alteraciones en el equilibrio y no existe un programa de educación para identificar factores de riesgo y prevenir las caídas.

Es importante hacer reflexión en las familias sobre este tipo de futuros problemas que pueden presentar las personas en una edad avanzada, es un punto importante para hacer el cambio de nuestra cultura y no dejar que suceda este tipo de situaciones de riesgo.

²⁸ Estrella castillo DF y cols, Incidencia de caídas en adultos mayores, obtenido el 23 de Febrero del 2012 desde <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDREVISTA=28&IDARTICULO=29631&IDPUBLICACION=3221>

3.2 La Depresión en Pacientes de Rehabilitación

Otro estudio de caso muy interesante que cabe resaltar es un tema que presenta la siguiente investigación, habla del grado de depresión en pacientes de rehabilitación.

Al hablar de depresión es definirla como un estado de tristeza y del ánimo, el cual se acompaña de una disminución de la actividad intelectual, física, social y ocupacional. Se pierde el interés y el placer en todas las actividades que las personas venían realizando.

Caraveo-Anduaga J. y cols., han establecido que la frecuencia de la depresión oscila entre 6 y 15% para la población general y en países industrializados ha sido reportada entre 6 y 12%. No obstante lo anterior, existen referencias de que la ocurrencia a nivel mundial es menor alrededor del 3 y 5%²⁹

La Organización Mundial de la Salud (OMS), estima que en 2020 la depresión será la segunda causa de discapacidad en el mundo³⁰. Actualmente se estima que alrededor de 200, 000,000 de seres humanos padecen un síndrome depresivo patológico y clínicamente relevante en todo el mundo, y todo indica que la depresión, como una enfermedad crónica e incapacitante, ha ido incidiendo con mayor frecuencia en los últimos 50 años³¹.

Ustun T. y cols., demostraron que los síntomas de la depresión podrían ser de 2 a 10 veces más comunes en individuos con discapacidades o que sufren de enfermedades crónicas, y que la depresión es una de las «condiciones secundarias» más comunes asociadas con discapacidad y enfermedad crónica.

²⁹ Caraveo Anduaga J Colmenares, Estudio Clínico epidemiológico de los trastornos depresivos, Salud Mental 2000, 22, 7-17

³⁰ Alonso-Fernández F. *Claves de la depresión*. Madrid. Cooperación Editorial, S. A. 2001.

³¹ US Preventive Services Task Force. Screening for depression: recommendations and rationale. *Annals of Internal Medicine*. 2002; 136: 760-764

El estudio de la OMS «Problemas psicológicos en la atención sanitaria general» mostraba que las tasas de discapacidad asociadas con la depresión eran mayores que las producidas por otras enfermedades crónicas.

Hoy en día, la depresión en rehabilitación constituye un capítulo fundamental por su habitual presencia en muchos pacientes y por su efecto en el proceso de rehabilitación y en la calidad de vida. La peculiaridad de la depresión es que aparece como una complicación secundaria, es decir, una consecuencia adicional que es preciso reconocer y tratar. La suma de factores es frecuente y multiplica el riesgo de depresión. La edad y el sexo ejercen una gran influencia en el riesgo de suicidio; en este sentido, el riesgo es mayor en el varón, especialmente en jóvenes y ancianos.

La repercusión de la depresión sobre el comportamiento en rehabilitación, el paciente no concibe la utilidad de invertir en rehabilitación con el propósito de una mejora que beneficiaría a una persona poco digna de ese progreso, el desprecio hacia su entorno ya que no alcanza a valorar los cuidados que se le prodigan y es incapaz de vislumbrar un proyecto de trabajo, la desvalorización de su porvenir, casi no le es posible proyectarse de manera positiva a través del tratamiento hacia un futuro operativo y satisfactorio³²

Todo conduce al peligro de que considere el tratamiento, puede perjudicar la participación en el tratamiento de distinta manera: desde el incumplimiento de las citas, los retrasos frecuentes o el comportamiento pasivo, hasta la oposición sistemática durante las sesiones terapéuticas.

³² Stenager EN, Madsen C, Stenager E, Boldsen J. Suicide patients with stroke, epidemiological study. *BMJ* 1998; 316: 1206-10.

Se realizó un estudio en la Unidad de Medicina Física y Rehabilitación No. 1 del IMSS³³, con una muestra probabilística de 67 pacientes por proporciones, 42 mujeres y 25 hombres, con un rango de edad de 18 a 71 años, sin antecedentes de trastornos de depresión, toxicomanías o medicamentos cuya reacción secundaria sea la depresión. Se evaluó la presencia de depresión por medio de dos escalas, la escala de depresión Hamilton y el Inventario de depresión de Becker; dichas escalas se utilizan para medir si existe depresión y su grado.

Los resultados fueron: En 26 pacientes (39%) se diagnosticó depresión, y el resto 41 pacientes (61%) no la presentaron. Los pacientes con depresión leve, el 53% presentaban discapacidad temporal y el 47% discapacidad permanente, en los pacientes con depresión moderada el 20% presentaba discapacidad temporal y el 80% discapacidad permanente. En la depresión grave el 100% presentaba discapacidad permanente (véase cuadro 1.)

Encontramos un aumento en la prevalencia de depresión en pacientes con discapacidad, se encontró una relación significativa entre depresión grave y discapacidad permanente.

³³ Carmen Aurora Rodríguez Nieto, "Prevalencia y grado de depresión en pacientes de rehabilitación", en *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, México, vol.21, num. 2, abril-junio 2009, pp. 56-63.

Cuadro 1. Relación entre discapacidad y depresión, en relación al género y grado de discapacidad.

Depresión	Discapacidad Temporal			Discapacidad Permanente		
	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Leve	9	1	10	7	2	9
Moderada	1	0	1	3	1	4
Grave	0	0	0	2	0	2
Sin depresión	17	21	38	0	2	2

Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación

Como podemos observar las mujeres en este caso son las que presentan mayor depresión, más que los hombres, a pesar de tener un grado leve de depresión son un poco más sensibles a sentir ese estado anímico tomando en cuenta que presentan discapacidad temporal o permanente. Estar triste es muy agotador, la tristeza te roba las fuerzas sin que tú puedas hacer otra cosa más que ver cómo se escapan. Cuando llevas un par de días así, sientes cansancio de tu propia situación. Las consecuencias de la depresión son numerosas: la mortalidad por suicidio y por abandono o renuncia a la atención médica, el riesgo de continuar con una adicción o iniciarla, los cambios de la motivación con respecto a los programas de rehabilitación, etc., es por ello que con este plan de negocio queremos realizar esta ardua tarea de hacer un cambio de cultura en aquellas personas que sufren depresión y motivarlas para hacerlas cambiar de visión, a ver la vida de diferente manera para que la puedan disfrutar al máximo.

3.3 Satisfacción de los usuarios de Servicios de Rehabilitación

Por lo tanto los servicios de rehabilitación proporcionan una gran variedad de procedimientos encaminados a la prevención, diagnóstico y tratamiento de la discapacidad, pero la satisfacción que el usuario manifiesta de dichos servicios no ha sido medida en forma integral; se han desarrollado instrumentos para medir satisfacción de algunos de estos procedimientos en forma aislada como la terapia física y la terapia ocupacional, componentes importantes de la medicina de rehabilitación que en forma aislada no proporcionan un enfoque total de la satisfacción del usuario.

En un artículo de la Revista Médica del IMSS³⁴ realizaron una investigación para conocer el nivel de satisfacción que produce en los usuarios que asisten a las terapias de rehabilitación, el objetivo fue diseñar y validar dicho instrumento.

Con el objeto de identificar los componentes del constructo satisfacción se efectuó una búsqueda sistematizada en Medline de la literatura publicada en los últimos 10 años, utilizando palabras clave como satisfacción del paciente, atención médica y servicios de rehabilitación, en los últimos 10 años. Las categorías o dimensiones identificadas fueron³⁵

- Comunicación del proveedor con el paciente (información).
- Tiempo de espera (tiempo).
- Tratamiento.
- Competencia profesional.
- Humanidad (trato).
- Acceso.

³⁴ David Álvaro Escobar Rodríguez, "Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de Rehabilitación", *Revista Medica Instituto Mexicano del Seguro Social*, México 2007; 45 (6): 573-578

³⁵ Hall JA, Feldstein M, Fretwell MD, Rowe JW, Epstein AM. Older patients' health status and satisfaction with medical care in an HMO population *Medical Care* 1990;28(3):261-270.

- Higiene.
- Interés del equipo de salud hacia el usuario.

Para efectuar la validación del instrumento se llevó a cabo su aplicación en 85 usuarios que completaron un programa de rehabilitación intramuros en la Unidad de Medicina Física y Rehabilitación Región Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El cuestionario se aplicó al momento del egreso del usuario, solicitándole lo contestara en la sala de espera mientras se elaboraba su nota de egreso.

Participaron usuarios con distintas discapacidades, abarcando prácticamente en su totalidad el tipo de usuarios de los servicios de rehabilitación, excepto el módulo pediátrico.

Se concentraron todos los cuestionarios y la información se registró en una base de datos. Se identificaron ocho componentes y los ítemes que se asignaron a cada uno de ellos fueron los que calificaron por arriba de 4. Así mismo se obtuvo una gráfica de extracción (*scree plot*) en la cual se corroboran los ocho componentes extraídos (figura

1) y se enumeran los componentes identificados y los ítemes correspondientes a cada uno (cuadro 2).

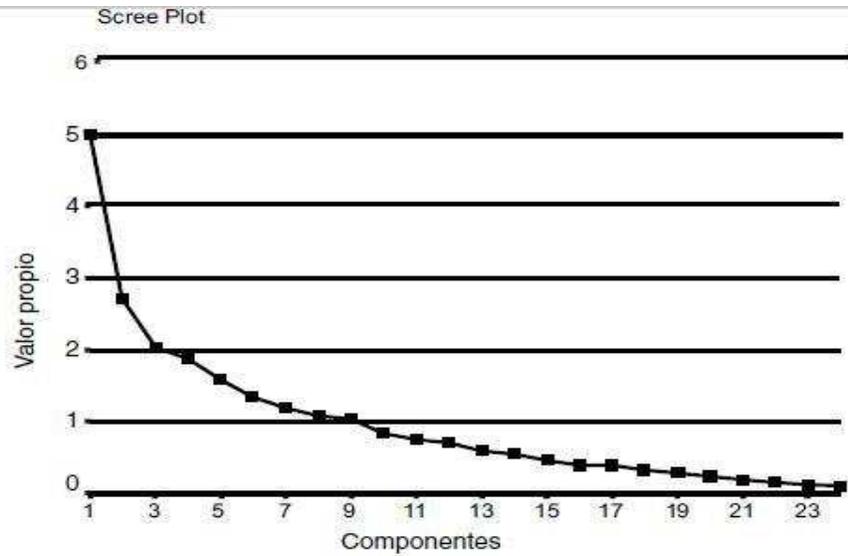


Figura 1. Gráfica de extracción de componentes principales (scree plot), donde se muestran los ocho componentes extraídos con los valores propios (eigenvalue) de cada componente principal

Cuadro 2.

Dominios del instrumento para medir satisfacción con los servicios de rehabilitación

Componente	Dominio	Ítems
1	Acceso	19, 20, 21
2	Competencia profesional	10, 11
3	Tratamiento	7, 8, 9
4	Higiene y confort	22, 23, 24
5	Calidad de la información	1, 4, 5, 6
6	Interés hacia el usuario	13, 15, 17
7	Tiempos de espera	2, 3
8	Trato hacia el usuario	12, 14, 16, 18

En virtud de que este instrumento fue diseñado con base en diversos dominios relacionados con los procesos de la atención que se otorgan en rehabilitación, y considera además las actividades de los prestadores de servicio involucrados, el análisis de los resultados nos permitirá ubicar el funcionamiento de los procesos; en caso de una percepción inadecuada de la satisfacción por parte del usuario, podremos identificar el proceso que la origina, logrando así diseñar las estrategias que contribuyan a elevar la satisfacción del usuario. Esto nos permitirá mejorar la calidad de la atención que se proporciona.

En lo personal esta investigación me pareció interesante ya que puedes lograr cambiar actividades o servicios que probablemente no te estén ayudando a dar una oferta de valor a tus pacientes y que por consecuencia estos no estén satisfechos y no logres la misión para la que estamos hechos. Es importante definir qué es lo que realmente busca mi cliente y satisfacerlo lo mejor posible para que éstos no volteen con la competencia y se alejen de la empresa, utilizando este tipo de instrumentos como ayuda para encontrar las características principales de lo que realmente valora una persona mayor.

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO Y MODELO DE NEGOCIO

4.1 Propuesta de Valor

Para ofrecer una propuesta de valor es necesario realizar un estudio sobre las necesidades de los clientes, saber qué es lo que exactamente desean, para esto se realizó una pequeña encuesta (Anexo 1) a personas que han sufrido alguna lesión física o tienen algún tipo de discapacidad donde pudimos apreciar lo que realmente éstas personas valoran en las clínicas de rehabilitación.

Se aplicó el cuestionario a 50 personas entre edades de 45 a 80 años, rango de edad que entra en nuestro nicho de mercado, entre los cuales fueron 30 mujeres y 20 hombres, ambos con un nivel económico medio alto. Antes de mencionar los resultados quisiera hacer referencia a los tres tipos de beneficios que como clientes buscamos en un producto o servicio, la siguiente figura nos hace alusión a éstos (figura 2).

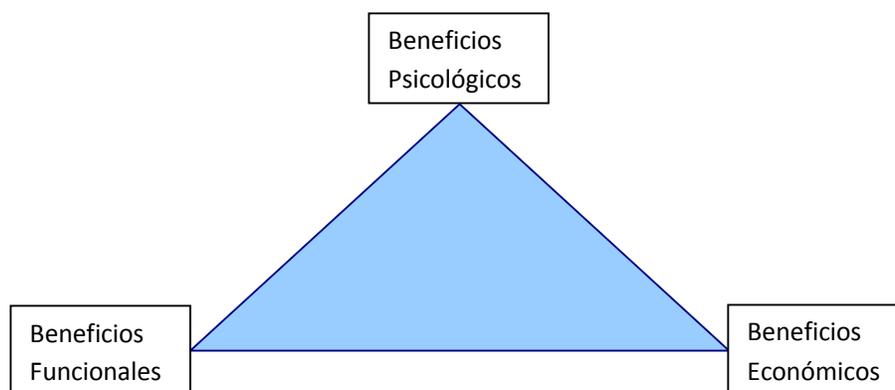


Figura 2. Tipos de beneficios que buscamos en un producto o servicio

Beneficios funcionales, son aquellos que los clientes buscan por sus características únicas, los Psicológicos como puede ser la calidad o la lealtad hacia una marca, y los beneficios económicos como el precio, el costo de mantenimiento, entre otros.

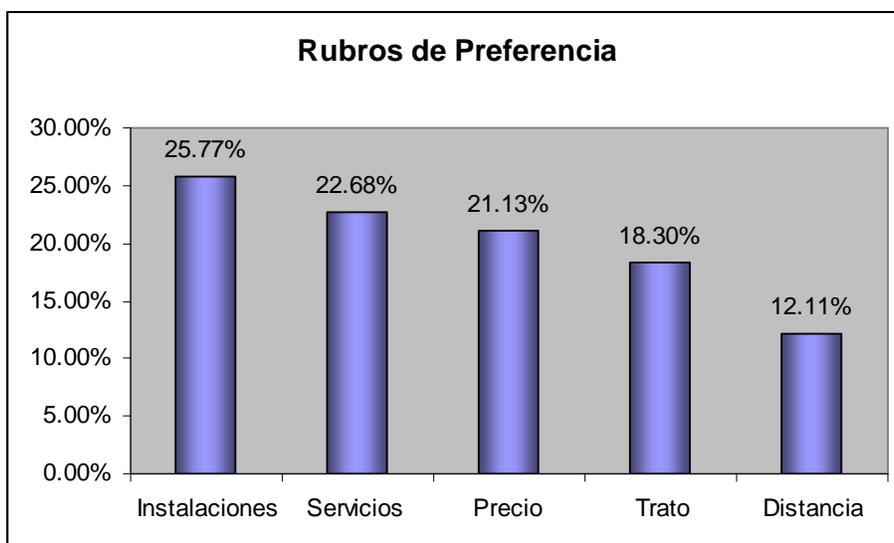
El tiempo, el desempeño o el costo de un servicio o producto son las principales características o expectativas que busca el cliente; pero hay que definir principalmente qué es lo que el cliente desea. Hay personas que solo les interesa el beneficio económico como el precio; puede haber otras que el desempeño de tal o cual producto o pudiera haber otras que les interese las tres características pero hay que saber qué tanto valor le dan a cada una de ellas.

Para ofrecer mi propuesta de valor fue importante tener en claro en qué quiero ser diferente, para establecer mi estrategia y así poder competir en el mercado ofreciendo lo que realmente quiere el cliente, es por eso que se llevo a cabo la encuesta anteriormente mencionada.

En la primer pregunta mencionamos 5 características que ofrece una clínica de rehabilitación física, y les preguntamos qué era lo mas importante que toman en cuenta a la hora de elegir un servicio como los que ofrecen estas clínicas, y se pidió que los enumerarán en orden de importancia.

- Instalaciones
- Servicios
- Precio
- Trato
- Distancia

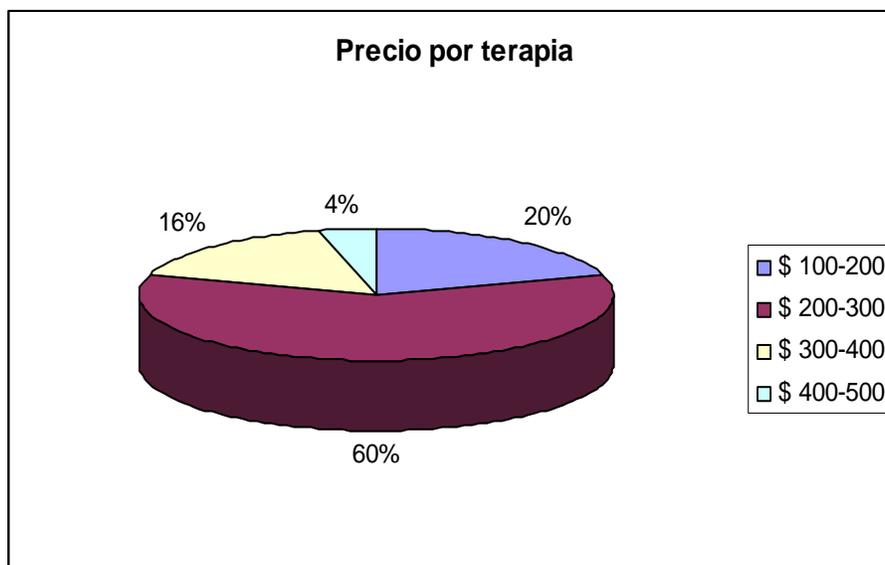
Tomando en cuenta los deseos de las personas encuestadas, los resultados fueron los siguientes, lo podemos observar en la siguiente grafica:



Como principal característica las personas prefieren buenas instalaciones, que estén limpias, cómodas, agradables y con un ambiente cálido, hicieron este tipo de comentarios a la hora de encuestarles.

Como segunda característica se encuentran los servicios en donde nos comentaron que sí es importante que todas las clínicas cuenten con diversos servicios para tener un tratamiento completo como es el transporte y la presencia de médicos valadores de sus problemas de limitaciones. Y seguido del precio con un 21.13%, que por lo que logré observar, el precio no es tan importante tomar en cuenta tratándose de salud, y por último el trato y la distancia, que aunque las personas no lo hayan tomado tan en cuenta creo que entrará dentro del servicio que ofrezcamos que es un buen trato.

La segunda pregunta fue que cuánto estarían dispuestos a pagar por una terapia de rehabilitación física y los resultados fueron los siguientes:



Donde el 60% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$ 200 a 300 pesos por cada terapia de rehabilitación que reciba, después un 16% de \$ 100 a 200 pesos como era de esperarse porque los precios más bajos son más predominantes.

La tercer pregunta fue si les gustaría recibir terapias de rehabilitación física en su casa, el 69% de los encuestados respondieron que sí les gustaría; tanto hombres como mujeres mencionaron que sería más cómodo ya que no tendrían que salir a la calle en un estado que no se pueden mover mucho y por lo tanto no estarían expuestos a lastimarse y el 31% mencionaron lo contrario, que no les gustaría que los asistieran en su casa porque creen que no sería lo mismo y que no lograrían su pronta recuperación por no contar con todos los aparatos, y otros pocos se les hacía incomodo recibir personas extrañas en su casa.

A los que sí les gustaría recibir servicio a domicilio mencionaron que sí estarían dispuestos a pagar un porcentaje extra por ese servicio que va desde un 20% hasta un 50% más.

En la última pregunta se les hizo alusión a tener terapias con musicalización y aromas, a la mayoría de los encuestados les agradó mucho la idea, el hecho de tener música de fondo que les permitiera relajarse más y sentirse en un ambiente agradable, aquí fue parejo para hombres y mujeres, ambos les agradó. En cuanto a los aromas muy pocos hombres mencionaron que no les gustan pero la mayoría sí lo aprobaron.

Mis conclusiones en cuanto a la percepción que obtuve sobre los intereses de las personas fue que ellos requieren un lugar ambiental que les permita sentirse en su casa y despejarse del mundo exterior con el fin de recuperar su movilidad o estabilidad física, el hecho de hacerles más fácil su pronta recuperación a través del servicio a domicilio y un plus en los servicios de ambientación musical personalizado y aromas será una nueva forma de hacerlos sentir mejor en su propia vida.

Pero tenemos una ardua tarea la cual es que cambiar la cultura mexicana en cuanto a la toma de acciones preventivas a cualquier lesión y más en las personas mayores que son más propensas a tenerlas.

4.2 Visión, Misión y Objetivos Estratégicos

Una vez obteniendo datos relevantes de las preferencias de nuestros posibles clientes podemos establecer nuestros principales objetivos para el desarrollo de nuestro plan de negocio y así enseguida definir nuestra misión y visión que tienen que estar conectadas con nuestra oferta de valor.

Nuestros principales objetivos son los siguientes:

- Ofrecer un servicio de calidez humana
- Buscar personal altamente calificado para dar los servicios de rehabilitación
- Ofrecer un espacio agradable con instalaciones de buena calidad
- Campaña publicitaria para sembrar el deseo de visitar nuestra clínica
- Dar atención personalizada de alta calidad a nuestros clientes.

VISION: Ser la mejor clínica en Jalisco en el cuidado y tratamiento personalizado de rehabilitación física brindando una atención de calidad para aumentar en el paciente su deseo de recuperación.

MISION: Brindar una mejor calidad de vida, inyectando juventud y ánimo a las personas que disminuyeron su desempeño físico por lesiones, despertando en ellas la motivación por recuperar su movilidad nuevamente, poniéndose en manos de expertos mediante una atención personalizada con servicios de calidad.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

La rehabilitación física es una terapia que ayuda a las personas a lograr recuperar su inmovilidad física causada por alguna lesión, como lo mencione anteriormente, las personas que padecen este tipo de lesiones o trastornos sufren por dolor y en consecuencia depresión, por estar dependiendo de otras personas para poder realizar sus actividades y funciones.

El tipo de empresa que queremos ser es una empresa de calidad humana, más que ayudar a tener movimiento es ayudar al paciente a cambiar su modo de visión hacia la vida no viéndose como alguien diferente por tener limitaciones

Como 1er objetivo estratégico es motivar a los pacientes el deseo de una excelente recuperación, el hacerles ver que más que una terapia es una solución al padecimiento. Venderles la idea o inculcarles la importancia real de lo que significa rehabilitación, mediante una campaña publicitaria podemos llegar al paciente a sensibilizar su visión, que en el siguiente capítulo hablaremos de ella.

Como 2do objetivo se implementará el servicio a domicilio para cubrir el mercado que no esta atendido y en especial a las personas con más de 50 años.

Nuestro 3er objetivo es ofrecerles a nuestros clientes un ambiente cálido, de armonía, mismo que refleje el deseo de seguir vivos y de luchar para combatir nuestra inmovilidad física. Como vimos anteriormente las instalaciones son un elemento muy importante que los clientes le dan un gran valor a la hora de elegir una clínica de rehabilitación, es nuestra primer carta de presentación, no solo contar con equipo especializado sino sumarle a éste ese ambiente de calidez aunado con el trato del personal, que juntos se puede llegar atraer a más personas.

Este plan se convierte en innovador por los servicios que se ofrecerán tanto como el equipo especializado, el trato del personal hacia los pacientes, el ambiente cálido que se pretende tener y como lo es un servicio a domicilio, este servicio se llevará a cabo a través de una unidad móvil que pueda transportar los instrumentos o aparatos necesarios para darle al paciente la atención que requiera cuando éste no se pueda transportar.

Esta es una buena oportunidad para atacar a nuestra competencia ya que las empresas pequeñas no cuentan con este servicio, solo servicios de enfermería a pacientes que requieren atención médica de planta.

4.3 Propuesta de Servicio

Una vez analizado nuestro plan de negocio y establecida mi visión y misión junto con mis objetivos estratégicos es importante establecer una propuesta de servicio para el cliente, que sea atractiva e interesante, la cual pueda atraer la atención a más pacientes aparte de lo que ya hemos mencionado como el trato, ambiente y servicio a domicilio. Nuestra propuesta se basa en hacerle la vida más fácil al cliente, y sería de la siguiente manera:

1. Llevar un expediente personal de cada paciente que incluya su historial clínico y un informe de sus gustos y pasiones desde la música, deporte, ambientes naturales, etc.; con el objetivo de conocer más a fondo al paciente y a la hora de tratar con él, nosotros saber como hacerlo sentir especial y a su vez se sienta motivado por recuperarse y meterlo en el ambiente que a él le guste.
2. En cada consulta se evaluará el problema del paciente y a través de un proyector con fotografías y videos se le explicará las terapias que recibirá y para qué son, esto al paciente le causará mucha confianza.
3. Se establecerá un plan de pago al paciente, que incluya el número de terapias que recibirá y su costo, de las cuales se clasificaran aquellas que se puedan realizar también a domicilio por si el paciente así lo desea.

Se le ofrecerá solo dos maneras de pago: en efectivo y con tarjeta de crédito, de esta manera el cliente se adaptará a la forma de pago que más le convenga y así se le facilitará más.

Al cliente que decida pagar en efectivo se le aplicará un 5% de descuento en todo su tratamiento y al que paga con tarjeta puede haber promociones de meses sin intereses.

Para reafirmar nuestro modelo de negocio quisiera analizar el concepto de las 4ps de la Mercadotecnia³⁶ introducido por el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association)³⁷, el cual muestra un conjunto de 4 variables o herramientas que le permiten a cualquier empresa alcanzar un determinado resultado, como en nuestro caso es influir positivamente en los clientes que han sufrido o padecido alguna lesión física, para que sean clientes potenciales de nuestra clínica y así generar ventas. Mismas variables son llamadas las 4ps que podemos observar en la figura 3.

³⁶ Mezcla de Mercadotecnia obtenido el 22 de Septiembre del 2011 desde <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

³⁷ Del Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association, sitio Web Marketing Power.com, URL = <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>



Figura 3. Mezcla de Mercadotecnia

Una vez estudiado nuestra competencia, analizando estas cuatro variables, podemos realizar ciertas mezclas de estas herramientas que me permitirán alcanzar nuestros objetivos; empezando por la dimensión de Promoción³⁸, que es informar y persuadir, mostrar las características, ventajas y beneficios de nuestros servicios, podemos lograrlo a través de nuestra fuerte campaña de publicidad y no solo mostrar lo que somos sino a través de ella lograremos cambiar la percepción que tienen las personas de recibir o no sus terapias para su pronta recuperación y en cuanto a los servicios que se les ofrecen en las clínicas de rehabilitación física.

Igualmente podemos entrar en la dimensión de Plaza, también conocida como distribución, que son todas aquellas actividades que ponen el servicio a disposición

³⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Pág. 63.

del cliente; en nuestro caso, es mediante nuestro servicio a domicilio que pocas clínicas lo tienen y esa atención personalizada que se les brindará a través de nuestro modelo de negocio.

Como Producto mi innovación no sería tan fuerte porque la mayoría de las clínicas por ser de ayuda a las personas deben tener siempre un buen trato hacia ellas, y aparte los procesos de ese servicio pueden ser iguales, pero lo que sí sería importante destacar que a través de nuestras instalaciones de manera ambiental y personalizada podríamos tener esa ventaja competitiva.

Y por último en Precio, nuestras condiciones de pago son muy buenas ya que al cliente lo hacemos optar por la condición que más le convenga.

CAPÍTULO V

PLAN DE MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION

5.1 Proceso de Decisión de Compra

Para llegar a persuadir a nuestros clientes es importante saber cuál es el proceso que lleva a nuestros clientes tomar una decisión de compra, según el libro de Philip Kotler³⁹ menciona que los estudiosos del Marketing han desarrollado un modelo por fases del proceso de compra, el cual, el cliente atraviesa cinco etapas, las cuales analizaremos una por una para identificar cuáles son todos los factores que los clientes toman en cuenta para sus decisiones.⁴⁰

1. Reconocimiento de Problema

La mayoría de las personas cuando han sufrido alguna lesión o tienen alguna discapacidad reconocen su problema al momento que dejan de realizar las actividades que venían realizando normalmente.

Es cuando empiezan a reconocer su problema y buscan solucionarlo.

2. Nivel de Involucramiento

Generalmente las personas con este tipo de limitaciones perciben cierto riesgo de su problema, que no es el mismo entre una persona y otra ya que algunas son más propensas que otras.

Aquí existe un punto importante que hay que destacar, cuando se presenta esta situación donde las circunstancias para unas personas pueden ser como algo no grave cuando en realidad lo es, ésta llega a convertirse en falta de participación al

³⁹ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2006, pp. 191-203.

⁴⁰ Apuntes personales de Dirección de Mercadotecnia Global, profesor Enrique Hernández, maestría en Administración ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2011

mercado de las clínicas de rehabilitación porque no existe una cultura de atenderse a pesar de lo mínimo de gravedad que pueda tener un problema.

Es donde debemos ejercer un cambio de pensamiento en esas personas y algunas de nuestras acciones a realizar para iniciar con el proceso de involucramiento es incitar su deseo de recuperarse, elaboraremos un cuestionario reflexivo sobre la necesidad e importancia que existe de asistir a una clínica de rehabilitación física, primeramente para sembrar en ellas consciencia de tomarle la importancia a este tipo de necesidades.

La aplicación de estos cuestionarios sería de manera personal tomando alrededor una muestra de personas conocidas que han sufrido lesiones.

Una vez realizado estos cuestionarios de manera personal se les pedirá su correo y se enviará un pequeño mensaje de reflexión sobre la importancia de recibir sus terapias sin dejar de asistir a ellas.

3. Búsqueda de información

En cambio, cuando existen las personas que son más propensas a preocuparse por cualquier lesión que les suceda como puede ser esguines, caídas, fracturas, etc., éstas llegan a convertirse en clientes potenciales, ya que sí se preocupan por su salud; pero lo importante aquí es saber dónde éstas personas buscan información para atenderse. Es un punto importante donde debemos llegar a ellos, buscar fuentes de información tanto interna como externas.

Haciendo un análisis podemos sacar fuentes que me permitan conocerlas para establecer mi punto de entrada hacia mis clientes.

INTERNAS

EXTERNAS

Experiencia previa

Recomendaciones

Recuerdos de algún anuncio

Páginas en Internet

Instituciones con seguro médico

Sección Amarilla

Aseguradoras de autos

Algunos mercadólogos clasifican estas fuentes en cuatro grupos⁴¹

- Fuentes personales: amistades, familia, vecinos y conocidos
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, distribuidores, empaques, exhibidores
- Fuentes públicas: medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores.
- Fuentes experimentales: manejo, análisis, empleo del producto.

Ahora es importante establecer qué tipo de información y a través de qué fuentes quiero hacer llegar mi producto. La mayoría de las personas siempre preguntan que se les recomienden algún lugar donde atenderse u otras ya asisten a donde siempre han ido y los han tratado bien. Pero hay que enfatizar que mi principal fuente serían los médicos, quiénes son los que mandan a los pacientes a los lugares de rehabilitación.

Aquí hay dos puntos a resaltar, el primero es darnos a conocer y una vez que logremos que pacientes asistan a nuestra clínica con un buen trato, ellos nos recomendarán por ende si fueron bien atendidos, y si se cumplieron sus

⁴¹ Estrategia Magazine, obtenido desde el 15 de Marzo 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/influencia-en-el-proceso-de-decision-de-compra.htm>

expectativas por eso es importante darles un servicio de alta calidad y a través de su recomendación podemos llegar a más pacientes.

Cabe señalar que es importantísimo que el primer paciente que toque nuestra clínica se le trate de la mejor manera, que sienta tranquilidad, comodidad, con agradable ambiente, que sienta que está en casa y tendrá ganas de volver, lo que ocasionará nos recomiende ampliamente.

Segundo punto, de los clientes que ya tienen una clínica a la cual asisten y les agrada podemos ofrecerles algún tipo de beneficio para que conozcan y posiblemente cambien de clínica con una mejor atención no olvidando que nuestro principal servicio es la atención personalizada con calidez hacia el cliente.

4. Evaluación de Alternativas

Una vez teniendo diversas opciones de clínicas para atender sus padecimientos debemos evaluar que características buscan los clientes para decidirse por una clínica o por otra. Entran aspectos de calidad, servicio, precio, características, marca, etc.

La marca es un factor importante porque le da distinción y posición a las personas que son seguidoras de ella, en Guadalajara una empresa que esté bien posicionada en el mercado es Teletón, a nivel de buen posicionamiento de una empresa que ofrezca servicios de rehabilitación física pero ésta se enfoca en los niños, lo cual no es una empresa que compita con nosotros, pero es importante posicionar nuestra empresa a nivel nacional, no solo en Zapopan sino en todo Jalisco.

También hay que tomar en cuenta que tipo de productos o servicios se ofrecen en el mercado que pudieran ser sustitutos al nuestro cubriendo las mismas necesidades, en nuestro caso pudieran existir dos empresas, una son los spas y otra las personas

que son quiroprácticos que ambos dan masajes que ayudan a relajar y destensionar los músculos, aunque en realidad solo en estos casos, pero no hay que descartar la posibilidad que pudieran ser sustitutos.

Los modelos que más se utilizan en el proceso de evaluación por parte del consumidor, son los que se forman por juicios de productos, primordialmente sobre bases conscientes y racionales. Los atributos que resultan interesantes para los consumidores varían dependiendo del producto, entre los mismos consumidores hay diferencia en cuanto a sus gustos y a la consideración que les dan sea relevante o sobresaliente en sus características propias del servicio o producto.

Pondrán más atención en aquellos que les darán los beneficios que buscan. Con frecuencia, el mercado para un producto puede segmentarse de acuerdo con los atributos sobresalientes para diversos grupos de consumidores.

A los mercadólogos debe preocuparles más la importancia de los atributos que el que sobresalgan. Deben medir los pesos de importancia que los consumidores adjudican a los diferentes atributos.⁴²

Por eso hay que ser capaces de posicionar nuestra marca para que forme parte del grupo de prospectos conocidos para que nos recomienden y estar en la selección de alternativas hasta llegar a ser parte de la mente de las personas, que el pensar en clínica de rehabilitación la primera opción seamos nosotros.

El modelo de valores de expectativas es uno de los diversos modelos posibles para describir la forma en que los consumidores evalúan las alternativas. Nosotros con la encuesta realizada pudimos observar el orden de importancia que le dan a las características ofrecidas en una clínica de rehabilitación, lo que nos da una ventaja de ofrecer lo que realmente quiere el cliente.

⁴² *Ibíd.*

Me pareció interesante en el artículo Marketing Estratégico lo que un fabricante puede hacer para influir en las decisiones del consumidor:

- Modificar el producto.
- Alterar las creencias sobre la marca.
- Alterar las creencias acerca de las marcas de la competencia.
- Alterar los puntos de importancia.
- Llamar la atención sobre características inadvertidas.
- Cambiar los ideales del consumidor.

A través de nuestro plan de negocio, nuestros servicios, nuestra campaña de publicidad podemos influir en las decisiones de compra de los clientes, llamar su atención y hacerles ver un panorama más amplio de las diversas alternativas que tienen para solucionar su padecimiento

5. Decisión de compra

Tomando en cuenta mis alternativas no hay que perder de vista una situación muy delicada que muy frecuentemente le pasa a todos los consumidores; cuando ya están decididos a comprar cierto producto o servicio, una vez ya tomado en cuenta lo que para él es importante como su marca, precio o sus beneficios, es que existen factores situacionales no previstos que hacen cambiar de parecer a un cliente en el momento de decisión de compra que esta muy influenciada por el riesgo percibido.

La magnitud del riesgo percibido varía según la cantidad de dinero en juego, el grado de incertidumbre respecto a las características y el nivel de confianza en sí mismo del consumidor. Debemos de entender los factores que generan sensación de riesgo en los consumidores, y proporcionales la información y el apoyo que

reduzcan el riesgo percibido que lo podemos lograr con nuestra propuesta de servicio.

5.2 Estrategia de Marketing

Una vez analizado el proceso de compra de nuestros clientes es importante comenzar a establecer nuestra estrategia.

Primeramente definiremos el nombre de nuestra clínica y su eslogan el cuál será RENOVA, -Renueva tu vida-, un nombre que representa seriedad y conocimiento, y de igual manera, un eslogan que transmite capacidad y confianza para recuperar aquellas características físicas perdidas.

Enseguida definiremos cuál es nuestro destino estratégico de nuestra empresa; en nuestra clínica queremos ser la mejor clínica de rehabilitación física en Jalisco en el cuidado y trato hacia las personas que han sufrido alguna lesión ofreciéndoles una Propuesta de mejor solución Integral⁴³, la cual persigue construir una excelente relación con los clientes, conocerlos a profundidad, respondiendo a sus necesidades mas allá de lo que los clientes hayan pedido, buscando sorprenderlos. Según esta propuesta debemos aplicar estrategias de relación con los clientes posicionando atributos de nuestro servicio, relación e imagen hacia compradores que buscan marcas de confianza y construcción de relaciones a largo plazo.

Para lograrlo existen metodologías que nos ayudarán a realizar nuestra estrategia, nosotros llevaremos a cabo Experience Co-Creation, donde esta nos invita a establecer siempre el contacto con clientes, ya que en la actualidad cada día los

⁴³ Apuntes personales de Visión Estratégica, profesor José Luis Orozco, maestría en Administración ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2009

productos o servicios se han vuelto más genéricos, donde las marcas son cada vez más parecidas y existe mas competencia, por lo que el principal atributo por el cual competir son las experiencias, que analizando nuestra empresa al ser una clínica que ofrece servicios totalmente hacia la persona deberá ser un trato excelente el que tengamos que ofrecer, para que tengan una experiencia agradable.

Por lo cual:

1. Debemos entender al cliente

Nuestra relación deberá ser muy íntima, debemos entender que son personas que sufren y que desean recuperarse, personas que pueden llegar a tener depresión y poca autoestima, debemos ayudarlas e ir creciendo en ellas el deseo de vivir nuevamente viendo su vida con otro color.

2. Crear plataforma de Co Creación

Para crear una plataforma de creación hay que tener en cuenta el

- Dialogo: Una relación entre los clientes y la empresa, en este caso como principal contacto nuestro médico y enseguida su fisioterapeuta. Ambos deberán conocer a fondo el problema de cada persona que entre en la clínica y sus principales síntomas de tristeza y poner en contra parte aquellas situaciones que lo pudieran hacerle sentirse mejor. Recordando que contamos con su expediente clínico y aparte conocemos de sus gustos e intereses personales, como lo mencionamos anteriormente en nuestra propuesta de servicio.
- Acceso: No todas las personas se abrirán a un dialogo abierto donde platicuen parte de sus problemas que no es nuestra labor ni misión saberlas,

pero si ser capaces de mostrarles afecto y confianza para que sientan libertad de expresar sus sentimientos y ayudarles a su pronta recuperación

- Retorno

Nuestros beneficios serán muchos, no solo económicos como se supone que debería ser sino también nos crea valor y humanismo. Nosotros al entrar en sus sentimientos seremos parte de ellos y formaremos una empresa de relación íntima con los clientes, de esta manera podemos llegar a ser una empresa con una propuesta mejorada de valor e integral para nuestros clientes.

3. Institucionalizar el cambio

Para institucionalizar nuestros procesos de servicios todos y cada uno que formen parte de la empresa deberán aprender a ser más humanitarios en el trato hacia las personas, se debe formalizar los procesos y se hará una evaluación del servicio proporcionado por nuestros fisioterapeutas por parte de los clientes y así estaremos monitoreando y evaluando su servicio para no perder en mente cual es nuestro valor como empresa.

En base a nuestra estrategia podemos realizar actividades que nos ayuden a fortalecerla e ir evaluando día con día que quieren nuestros clientes.

Para lograr la atracción tanto de nuevos clientes como los que ya tienen una clínica establecida, hemos optado por realizar una serie de actividades y recursos que nos permitirán realizar nuestra difusión y así lograremos llamar su atención y su participación, las cuales son las siguientes:

- Primeramente debemos buscar médicos traumatólogos e ir a ofrecerles nuestros servicios para darnos a conocer, como lo comenté anteriormente tenemos que darles algunos beneficios, y entre ellos puede ser: ofrecerles incentivos económicos por cada 10 pacientes recomendados y así motivados nos mandarían más personas a nuestra clínica.
- Realizando negociaciones con aseguradoras como GNP, AXXA Seguros, MAPFRE, Qualitas, que son las que ofrecen servicios de clínicas de rehabilitación en cuestión de accidentes en automóviles;
- Asistir a centros de reunión de adultos mayores para atraer a más personas ofreciendo nuestros servicios con propagandas;
- Como una actividad secundaria pero no principal ya que nuestro nicho está enfocado a personas mayores podría ser asistir a escuelas o instancias deportivas donde también existe un gran flujo de accidentes en el deporte,
- Se optará por realizar publicidad en algunos medios locales como en la sección amarilla, anuncios en el periódico, explicando quiénes somos y los beneficios que ofrecemos, los cuales son medios cercanos a las personas mayores que no son tan tecnológicas.
- Difusión en centros médicos⁴⁴ mediante la elaboración de volantes o propaganda para darnos a conocer de diversas maneras.
- Crear una pagina en Internet.

⁴⁴ Carl McDaniel y Roger Gates, *Investigación de Mercados Contemporánea*, Thomson, México, 1999, pp.190-196

Al tener una pagina de Internet nos permite tener mayor prestigio y nos amplía nuestra presencia en el mercado, pensando en que las personas mayores no son muy buenas en la tecnología podemos decir que éstas sí tienen hijos, quienes son los principales impulsores de la salud de sus padres o cualquier vinculo familiar.

- Y una ultima opción seria a través de publicidad en calles principalmente en los puntos clave de Guadalajara y Zapopan, como la Minerva, Enrique Díaz de León por el edificio de la UDG, Calle de Vallarta, Chapultepec, entre otras, en donde dos personas vestidas con un traje medico de color verde Acqua mostrarán al público en cada parada de semáforo un cartel de publicidad de nuestra marca en horas con mas afluencia de carros para ir posicionando nuestra marca.

5.3 Plan de Ventas y Distribución

Para realizar mi plan de ventas me voy enfocar en el proceso según el autor Greg Balanko-Dickson en su libro *Cómo preparar un Plan de Negocios exitosos*⁴⁵, el cual está basado en 6 pasos.

El primero: Enfoque del cliente: sus necesidades; como lo mencione anteriormente estaremos realizando encuestas periódicamente para saber y entender cuáles son sus necesidades y así atenderemos sus expectativas e ir mas allá de ellas.

Segundo. Descubrir el problema: el mayor problema en este proyecto es la falta de cultura para recibir sus terapias y falta de recursos de transporte para asistir al centro de rehabilitación.

Tercero. Identificación de Consecuencias: Este punto se basa principalmente en ser capaces de involucrar a nuestros posibles clientes, en hacerles ver las consecuencias de no comprar con nosotros. Este punto se cubre a través de nuestra campaña de reflexión antes mencionada donde seremos capaces de entusiasmar al cliente a realizar sus terapias logrando en ellas su deseo de recuperar su movilidad.

Cuarto. Capacidades de Demostración: Este punto es importante ya que aquí es el ser capaz de cumplir esas expectativas del cliente y sobre todo lo que nosotros ofrecemos para lograr en él el deseo de volver a comprar con nosotros. Aquí formaremos un plan de servicio en donde todos los trabajadores su principal objetivo sea el cliente.

⁴⁵ Greg Balanko-Dickson, *Cómo preparar un Plan de Negocios exitosos*, Mc Graw Hill, México, 2008, pp. 102-104.

Quinto. Facilitar la compra: Se busca que la compra sea fácil y rápida, sencilla y cómoda para el cliente mediante nuestros planes de pago lo conseguiremos, puede ser en efectivo o a través de tarjetas de crédito.

Como lo mencione anteriormente se establecerá su perfil, el número de sus terapias y su costo y el cliente podrá pagarnos con tarjeta de crédito, puede que tenga meses sin interese o se hará un descuento del 10% si nos paga en efectivo todo el tratamiento al inicio de su proceso.

Sexto. Servicio al cliente: Se busca que esta clínica tenga como principal objetivo la satisfacción del cliente, para que el cliente nos recomiende o vuelva éste a recibir nuestros servicios es necesario llevar a cabo un plan de atracción

Se pretende hacer pequeños regalitos en agradecimiento por ser clientes de nuestra clínica y darle la preferencia; como bolsitas con galletas para las mujeres y/o llaveros o plumas con nuestro logo a los hombres.

Como somos una empresa de servicios nuestro plan de Distribución se llevará a cabo a través de nuestras unidades móviles médicas que consistirá en transportar a nuestros pacientes de su casa a la clínica y de la clínica hasta su casa, o de lo contrario nuestras unidades móviles transportarán los aparatos necesarios que requiera el fisioterapeuta para darle la atención desde la casa del paciente solo en caso de que lo requieran.

CAPÍTULO VI

PLAN DE OPERACIONES Y ADMINISTRACION

6.1 Recursos Humanos y Responsabilidades

El servicio al cliente será nuestro principal valor que todos los que sean parte de la clínica deben tener, se hará conciencia en cada uno de nuestros empleados que desde el momento que los clientes tengan contacto con nuestra clínica sea en llamada telefónica, correo, o visita personal se deben sentir como en casa y motivados por regresar a sus terapias.

El personal que requeriremos será el siguiente, mismo que podemos observar en el organigrama de la empresa (véase figura 4):

- 2 Fisioterapeutas especialistas en rehabilitación física
- 1 Recepcionista
- 1 Médico especialista en Medicina Física
- 1 Mensajero
- 1 Persona de Aseo

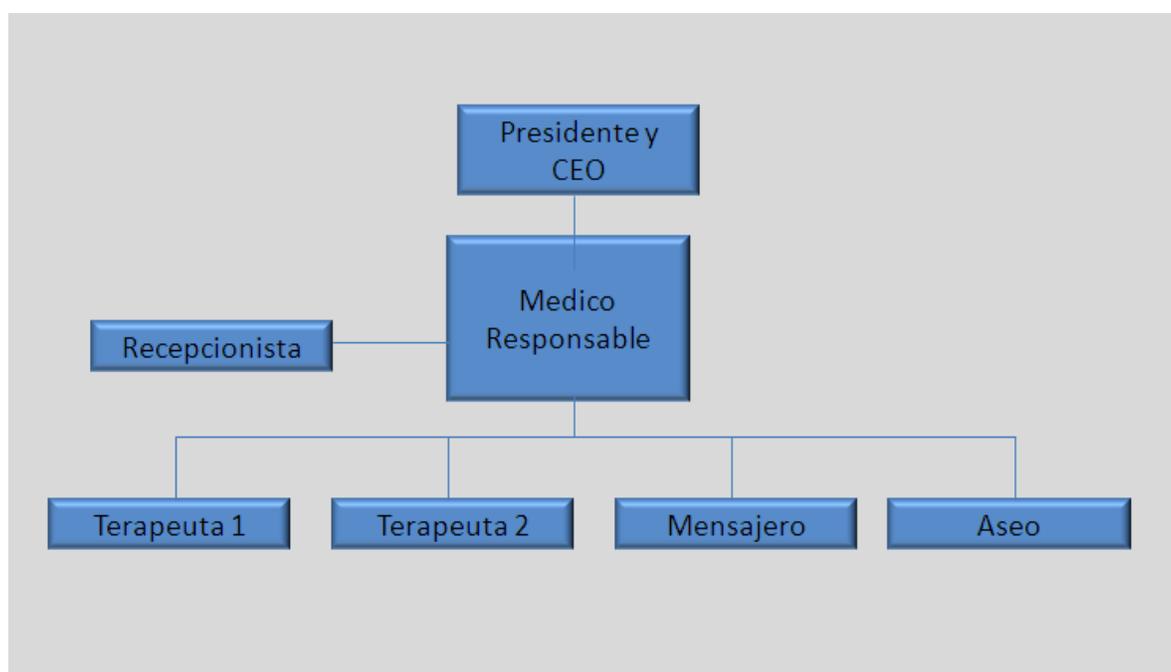


Figura 4. Organigrama de la empresa

Se contará con un plan o manual de actividades para realizar los procesos diarios para cada uno de los empleados, se llevará una agenda de citas para la programación de terapias.

MEDICO ESPECIALISTA EN MEDICINA FISICA

El doctor responsable fungirá como jefe de la clínica y estará a cargo de las demás personas como se vio en el organigrama anterior.

Dentro de las actividades del Médico responsable habrá dos escenarios

1. Atender a las personas que lleguen por primera vez con algún padecimiento y les mandará hacer estudios para evaluar su problema y así saber qué tipo de terapia deben recibir
2. Atender a las personas que lleguen de una clínica externa con evaluación médica del problema y solo evaluará el tipo de terapia y las sesiones que deben realizar.

La información que debe recabar el médico deberá tener:

- a) Nombre completo, domicilio, numero de teléfono
- b) Edad
- c) Diagnostico
- d) Área especifica que va a tratarse
- e) Instrucciones para el fisioterapeuta,-dosis, frecuencia del tratamiento y el tiempo-
- f) Modalidades especificas que van a usarse

- g) Información especial que necesite el fisioterapeuta (enfermedad cardiaca, algunas áreas anestésicas, si es diabético, etc.)
- h) La fecha que el paciente debe acudir al médico para revisión, en caso de que esté establecida.
- i) La firma del médico que solicita el tratamiento

Evaluando el tipo de terapias y sus sesiones, éste deberá pedir a sus fisioterapeutas que realicen lo correspondiente, y ellas sabrán el procedimiento a seguir, reiterando que tendrán un manual de operaciones de todo tipo de terapias y los pasos que deben seguir.

FISIOTERAPEUTAS

Los fisioterapeutas serán personas preparadas con título profesional en terapia física, el médico los evaluará y se estandarizará los procesos en cuanto el padecimiento que tengan y que procedimientos se deberán realizar.

En cuanto a sus actividades deberán seguir las indicaciones del médico y aplicar las terapias que requieren los pacientes para su pronta recuperación.

Algunas de las rutinas son las siguientes:

- Aplicación de compresas húmedo caliente
- Aplicación de ultrasonido
- Aplicación de corrientes
- Movilizaciones a extremidades
- Colocación de pacientes en máquinas para fortalecer músculos, nervios y/o tendones.

- Movilizaciones para extremidades inferiores dentro del tanque
- Terapias en las tinas remolino

RECEPCIONISTA

En cuanto a las actividades de la recepcionista será contestar el teléfono, llevar la agenda del médico programando citas, atender la recepción y dar un buen servicio de atención a ellos mismos. Se contará con un área física para la recepción de los pacientes y sala de espera para tomar turno de su ingreso donde les ofreceremos botellas de agua para su espera. Mientras espera el paciente, la recepcionista aplicará los cuestionarios sobre los gustos e intereses de ellos mismos con la intención de saber más de ellos y saber como desearán su ambiente de terapia, los tipos de música, si le gustan los aromas y que tipo de aromas, ambientación, etc.

PERSONAL DE ASEO

La persona de aseo se encargará de tener siempre limpias las instalaciones de la clínica, desde la entrada, cuartos, baños, patio, y todos los espacios dentro y fuera de la clínica.

6.2 Gama de servicios

Nuestras operaciones serán 8 horas diarias de lunes a viernes, horarios de 9:00am a 2:00pm y de 4:00 a 7:00pm y sábados de 9:00 a 2:00pm.

Las terapias se programaran por citas, cada terapia dura alrededor de 45 minutos, lo cual si se tiene la demanda exacta se atenderán de 8 a 10 pacientes diarios por fisioterapeuta.

Comenzaremos con dos fisioterapeutas uno que esté en planta y el segundo que se encargue de los servicios a domicilio. Solo se contará con una unidad móvil que tenga nuestro logo de la empresa.

Al ir aumentando nuestra demanda, se presentará más necesidades y se estimará si se requerirá más personal.

Tendremos una gama de servicios que ofreceremos a nuestros clientes, terapias de rehabilitación a problemas relacionados a la rama de la Medicina como lo es la Traumatología, que se encarga de las lesiones del aparato músculo esquelético que pueden ser

Lesiones de ligamentos y articulaciones

- Esguinces y luxaciones
- Lesiones de ligamento y meniscos
- Fracturas y contracturas
- Desgarres musculares
- Epifisiolisis

Problema por edad avanzada (Músculos y Tendones)

- Lumbalgias (dolor de espalda)
- Gonartrosis (desgarre de rodillas)
- Tendinitis (dolor de hombros)
- Hematomas

Problemas del Sistema Músculo- esquelético

- Escoliosis
- Pie plano
- Artritis
- Parálisis facial
- Embolias

Cada una de estas lesiones tiene su proceso de prevención y tratamiento que puede durar de 5 a 20 terapias, o más según sea el caso.

Los objetivos que queremos lograr en la rehabilitación son:

- Aumentar y mantener la fuerza y la resistencia
- Aumentar la movilidad de las articulaciones
- Aumentar la coordinación
- Disminuir el espasmo y espasticidad muscular
- Disminuir la inflamación y la congestión torácica
- Favorecer la curación de lesiones de tejidos blandos

- Evitar la formación de contracturas y deformidades
- Disminuir la retroalimentación sensitiva anormal
- Corregir las desviaciones posturales
- Disminuir las alteraciones de la marcha
- Favorecer la deambulaci3n independiente
- Favorecer la independencia en las actividades de elevaci3n
- Enseñar a los pacientes y a sus familiares, c3mo realizar en forma correcta los procedimientos de la terapia en el hogar del paciente.

A parte de las terapias se contar3 con servicios a domicilio solo como transporte o visitas para dar terapias en sus casas como anteriormente ya se mencion3.

Tambi3n se contar3 con servicios de masaje para relajaci3n y fortalecimiento de m3sculos que seg3n el art3culo La terapia que le da una mano al estr3s, menciona que este tipo de terapias ayuda a estimular el cuerpo produciendo en 3l un estado de relajaci3n y 3nimo en los pacientes.⁴⁶

⁴⁶ El Nuevo Herald, NewsBank – Archives, LA TERAPIA QUE LE DA UNA MANO AL ESTR3S, Febrero 5, 2001 Deportes Final, 2pp. obtenido el 3 de Febrero 2012 desde <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsnba&AN=0EB7B5D8EA265F3B&lang=es&site=eds-live>

6.3 Fijación de Precio

Para establecer el precio de nuestros servicios, en nuestro caso, las terapias de rehabilitación física, nos basamos en dos estudios.

El primero fue en base al estudio de nuestra competencia, en donde se investigaron los precios que ellos cobraban por consulta y por terapia, en seguida si tenían servicio a domicilio y qué porcentaje cobraban de más por este servicio, si contaban con página en Internet y qué tipo de ambiente reflejaban sus instalaciones, los cuáles podemos observar en la siguiente tabla.

	COMPETENCIA				
CARACTERISTICAS	LUVARE	DIAGNO RT	REH. EN TU HOGAR	FI FISIOTERAPIA	MR ACTIVE
Precio Consulta	600.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Precio Terapia	400.00	300.00	200.00	350.00	300.00
Servicio a Domicilio	NO	NO	SI	NO	SI
Costo Domicilio	-	-	150.00	-	250.00
Pag. En Internet	SI	SI	SI	SI	SI
Ambiente	Minimalista	Clinico	Clinico	Estandar	SPA
Ubicación Colonia	Jard. del Bosque	Americana	Ladrón de Guevara	Camino Real	Providencia

El segundo estudio me basé en las encuestas realizadas de las preferencias de los clientes como vimos en el Capítulo 4 donde el 60% contestó que pagaría de \$ 200 a 300 por cada terapia y un 16% de \$ 300 a 400 pesos, por lo tanto al fijarme en la competencia y a lo que el mercado estaría dispuesto a pagar definimos que nuestro precio debe oscilar entre los \$ 300 y 400 pesos por cada terapia.

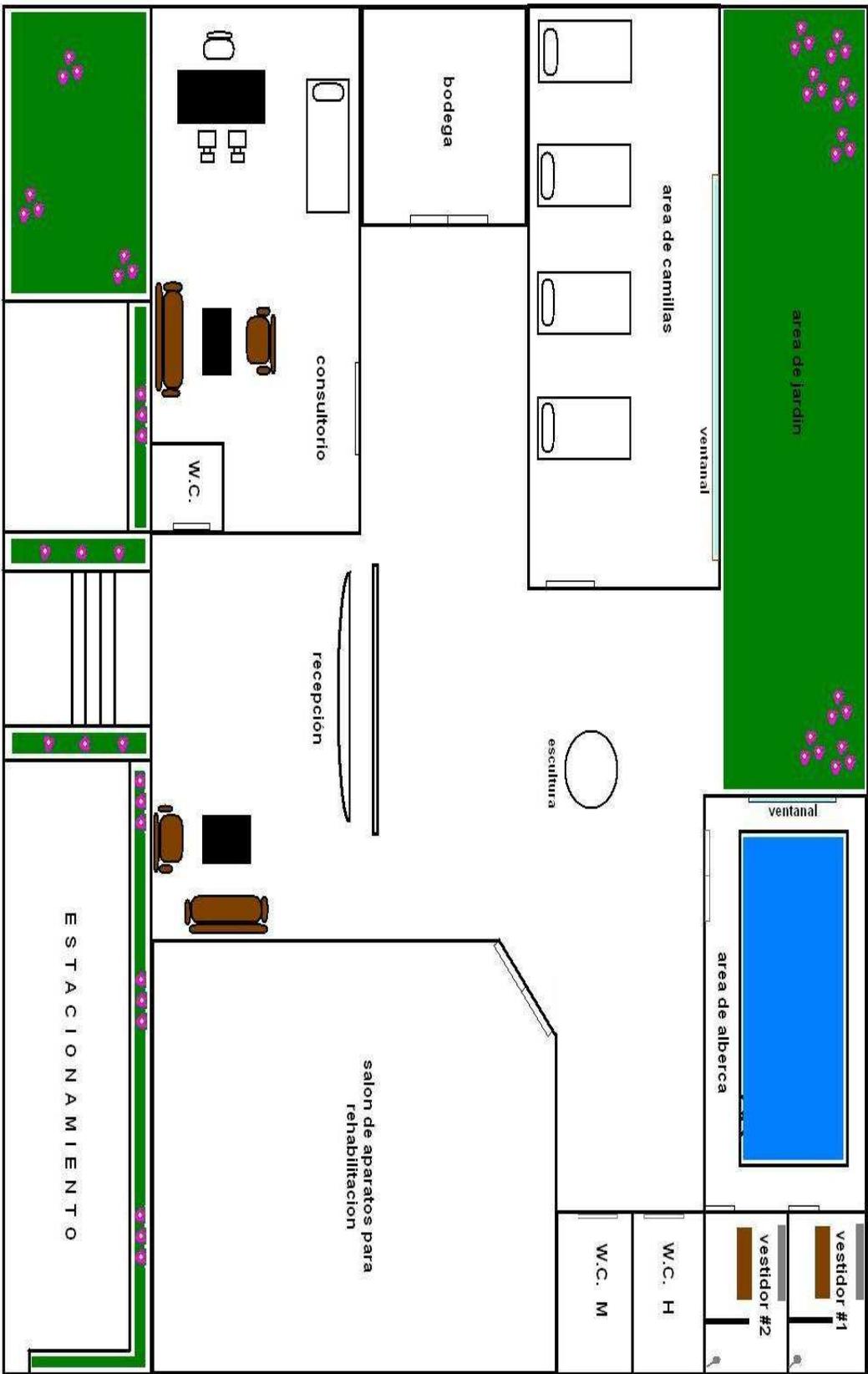
Al igual que las demás clínicas, el precio por consulta se queda en \$ 500 pesos y por servicio a domicilio se cobrará \$ 250 pesos más por lo cual quedaría de la siguiente manera

CARACTERISTICAS	CLINICA RENOVA
Precio Consulta	500.00
Precio Terapia	350.00
Servicio a Domicilio	SI
Costo Domicilio	250.00
Pag. En Internet	SI
Ambiente	SPA
Ubicación Colonia	Las Águilas

Donde el ambiente será temático SPA donde podremos poner la musicalización y aromas personalizados según los gustos de cada persona, haciendo un lugar de relajación y de cambio de vida en las personas, sembrando en ellas el deseo de recuperarse y de sentirse bien con ellos mismos.







6.4 Recursos Materiales y sus Funciones

Contaremos con los siguientes equipos médicos especializados para dar terapias de rehabilitación:

- Electro estimulador
- Un ultrasonido
- Dos compreseros
- Caminadoras
- Bicicletas fijas
- Elípticas de pie
- Elípticas de asiento
- Poleas
- Un Pasamanos
- Una tina de remolino para extremidades inferiores
- Una tina de remolino para extremidades superiores.
- Un tanque terapéutico de 5 X 5 metros, con el agua a una temperatura de 37 grados centígrados.



Media Estándar

Lumbar



Estándar

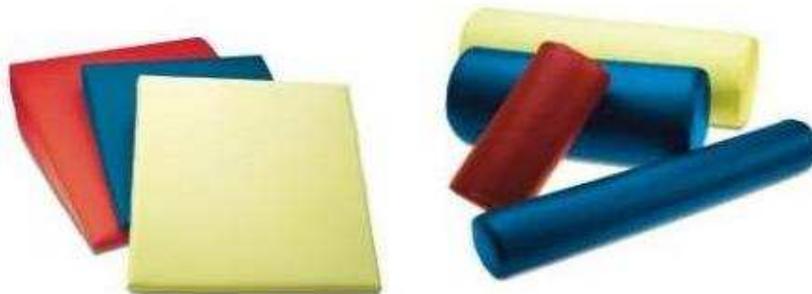


Cervical

COMPRESAS



COMPRESEROS



CILINDROS Y JUEGO DE CUÑAS



MESA DE INCLINACION



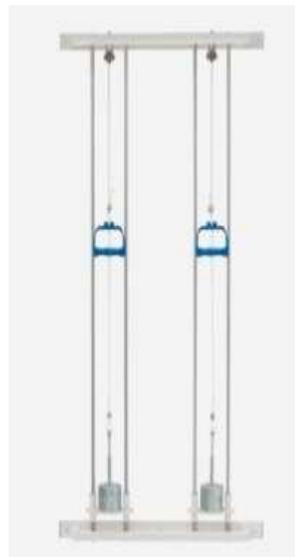
BARRAS PARALELAS



ESCALERA DE PARED Y DEDOS



RUEDA DE HOMBRO



Mencionaré algunas de las funciones de los aparatos más utilizados en las terapias de rehabilitación física, de los principales aparatos médicos son los siguientes:

Ultrasonido

Es un aparato de los más utilizados mediante vibraciones mecánicas transmiten el sonido produciendo un efecto térmico y mecánico a la zona del cuerpo a rehabilitar.

Beneficios

- Sirven para reducir el dolor
- Aumenta la capacidad regenerativa de los tejidos
- Relaja los músculos
- Favorece el aumento de la circulación sanguínea



Parafina y Compresas húmedo calientes

La parafina de ser sólida se vuelve líquida teniendo acción térmica para ceder calor por conducción. Tanto la parafina como las compresas sirven para los espasmos y contracturas musculares, lesiones peri articulares y articulares.

- Dan analgesia
- Para la rigidez articular



Electro estimulador

Consiste en la aplicación de energía electromagnética al organismo con el fin de producir sobre el paciente relajaciones biológicas y fisiológicas, las cuales mejorarán distintos tejidos del cuerpo humano. Se emplea la electricidad para lograr efectos biológicos y terapéuticos

Indicaciones

- Dolores crónicos
- Lesiones inflamatorias
- Estimulación muscular
- Estimulo del metabolismo
- Neuropatías periféricas
- Reducción del edema
- Resistencia, fortalecimiento y relajación muscular



A continuación se muestra algunos de los padecimientos más frecuentes y sus terapias a seguir, mencionando que los 3 principales aparatos que se requieren en la mayor parte de los padecimientos son las compresas húmedas calientes, el ultrasonido y electro estimulador,

Paresia facial izquierda

Se trata con corriente farádica, procedente de un electro estimulador, a punto motor a músculo cigomático y cuadrado de la barba izquierdo, con masaje de fuera a dentro y hacia arriba, con estiramiento de la comisura bucal izquierda.

Reeducación muscular frente al espejo.

Lumbociatica derecha.

La columna se divide en 3 zonas: cervical que es la parte del cuello con 7 vértebras, dorsal o torácico con 12 y lumbar 5, en éste padecimiento hay que dar terapia en la zona lumbar. Se trata con Compresas Húmedo Calientes por 20 minutos a región lumbar. Después con la aplicación de corrientes interferenciales de 0-200 HZ tetra polar en emergencia y trayecto del nervio ciático derecho por veinte minutos, procedente de un electro estimulador. Al ser tetra polar significa que lleva las cuatro conexiones del electro estimulador. Ejercicios de Williams, isométricos de glúteos y abdomen.

Esguince de tobillo

Se trata con Compresas Húmedo Calientes por veinte minutos. Ultrasonido 1.0 w pulsátil a 50% por cinco minutos a 3 Mega Hertz a punto doloroso. El ser pulsátil es una manera de como emiten las vibraciones el ultrasonido, en este caso sería como

los latidos del corazón. Si fuera 1 Mega Hertz la pulsación sería más agudo y penetraría más que el 3 Mega Hertz como es este caso.

Hemiparesia izquierda.

Se trata con Compresas Húmedo Calientes por 20 minutos a hombro, codo, muñeca, mano, cadera, rodilla y pies; en este caso, la parálisis sólo es del lado izquierdo, por eso se da en toda la parte izquierda del cuerpo. Después se dan movilizaciones activo-asistidas a codo y mano izquierda, al ser activo significa que el paciente si puede mover un poco sus articulaciones, si fuera pasiva significa que no puede mover nada y nosotros tenemos que hacer el trabajo por el.

Marcha en barras paralelas con cinco vueltas completas, levantando las rodillas a noventa grados la deambulacion fue por el centro de las barras, con retroalimentación en el espejo. Uso de bicicleta sin resistencia por cinco minutos y uso de escaleras dando cuatro vueltas.

Gonartrosis

Este padecimiento son problemas articulares de la rodilla, éste se trata con Compresas Húmedo Calientes por veinte minutos a rodilla derecha. Ultrasonido a 1.2 w por cm cuadrado al 50% por 5 minutos, a 1 megahertz en mesetas tibiales en flexión de 45 grados, es necesario el uso de los cilindros para colocar la pierna y obtener el grado que necesitamos y ejercite el paciente.

CAPÍTULO VII
PLAN FINANCIERO

6.1 Plan Financiero y Análisis de Costo Beneficio

El siguiente plan financiero está basado en proyecciones de venta de nuestros servicios, todos los gastos necesarios que requeriremos para operar, y nuestras inversiones con el propósito de saber si es viable o no nuestro proyecto.

PLAN DE OPERACIONES			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO ESTIMADO	TOTAL
INVERSION INICIAL- ESTABLECIMIENTO			
Escritorio de recepción	1	4,000.00	4,000.00
Telefono para recepción	1	400.00	400.00
Mobiliario sala de espera	1	5,000.00	5,000.00
Escritorio Médico	1	2,500.00	2,500.00
Sillas	5	800.00	4,000.00
Equipo de cómputo	2	5,000.00	10,000.00
Impresora	1	1,000.00	1,000.00
Compresero	1	18,000.00	18,000.00
Mesa de inclinación	1	18,500.00	18,500.00
Caminadora	2	4,000.00	8,000.00
Ultrasonido	1	30,000.00	30,000.00
Juego de cuñas	5	200.00	1,000.00
Mesas de trabajo	4	2,800.00	11,200.00
Poleas	1	1,500.00	1,500.00
Escalerilla dedos	1	1,447.16	1,447.16
Compresas chica	3	184.47	553.41
Compresa mediana	3	251.55	754.65
Hotpac rodilla/hombro	3	467.87	1,403.61
Hotpac cuello	3	256.58	769.74
Parafinero	1	1,500.00	1,500.00
Ultrasonido portatil	1	1,400.00	1,400.00
Tinas de remolino extremidad superior e inferior	2	8,500.00	17,000.00
Camioneta movil	1	80,000.00	80,000.00
Eliptica de asiento	1	6,000.00	6,000.00
Eliptica de pie	1	5,000.00	5,000.00
Barras paralelas	1	1,500.00	1,500.00
Espejo de postura pared	1	700.00	700.00
Rueda para hombro	1	2,000.00	2,000.00
Cilindros	3	500.00	1,500.00
		TTL ACTIVOS FIJOS	236,628.57
		IVA ACREDITABLE	37,860.57
		TTL COMPRA DE AF	274,489.14

SUELDOS

DENOMINACION DEL PUESTO	CATIDAD	PRECIO ESTIMADO	TOTAL	TTL ANUAL (Incluye un mes de Aguinaldo)
-------------------------	---------	-----------------	-------	--

SUELDOS			Mensual	Anual
Medico Responsable	1	8,000.00	8,000.00	104,000.00
Terapeuta 1	1	6,000.00	6,000.00	78,000.00
Terapeuta 2	1	6,000.00	6,000.00	78,000.00
Recepcionista	1	4,000.00	4,000.00	52,000.00
Aseo	1	3,000.00	3,000.00	39,000.00
TTL DE GASTOS DE NOMINA MENSUALES			27,000.00	351,000.00

GASTOS VARIABLES

CONCEPTO	CATIDAD	PRECIO ESTIMADO	TOTAL	TTL ANUAL
----------	---------	-----------------	-------	-----------

GASTOS VARIABLES DE VENTA

Papeleria	1	\$1,000.00	\$1,000.00	\$12,000.00
Consumibles de cafeteria	1	\$1,000.00	\$1,000.00	\$12,000.00
Aditamentos para alberca	1	\$1,000.00	\$1,000.00	\$12,000.00
Parafina	1	\$120.00	\$120.00	\$1,440.00
Gel agua	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
Limpieza	1	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
TTL DE GASTOS VARIABLES MENSUALES			\$4,020.00	\$48,240.00

IVA ACREDITABLE	\$7,718.40
-----------------	------------

TTL GV	\$55,958.40
--------	-------------

GASTOS DE MERCADOTECNIA

CONCEPTO	CATIDAD	PRECIO ESTIMADO	TTL	TTL ANUAL
----------	---------	-----------------	-----	-----------

GASTOS DE MERCADOTECNIA

Volantes	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00
Seccion amarilla	1	\$1,500.00	\$1,500.00	\$18,000.00
Manta cruceros	1	\$1,000.00	\$1,000.00	\$12,000.00
Periodico	1	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
TTL DE GASTOS MENSUALES			\$4,800.00	\$57,600.00

IVA ACREDITABLE	\$9,216.00
-----------------	------------

TTL GF	\$66,816.00
--------	-------------

GASTOS FIJOS

CONCEPTO	CATIDAD	PRECIO ESTIMADO	TTL	TTL ANUAL
----------	---------	-----------------	-----	-----------

GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACION				
Renta	1	\$6,000.00	\$6,000.00	\$72,000.00
Luz	1	\$1,500.00	\$1,500.00	\$18,000.00
Telefono e Internet	1	\$800.00	\$800.00	\$9,600.00
Agua	1	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
TTL DE GASTOS FIJOS MENSUALES			\$10,300.00	\$123,600.00

IVA ACREDITABLE	\$19,776.00
-----------------	-------------

TTL GF	\$143,376.00
--------	--------------

GASTOS TOTALES

CONCEPTO	TTL MENSUAL	TTL ANUAL	IVA ACREDITABLE	TTI
----------	-------------	-----------	-----------------	-----

COSTOS TOTALES				
Inversion inicial- Establecimiento	\$236,628.57	\$236,628.57	\$37,860.57	\$274,489.14
Gastos Fijos de Administracion	\$10,300.00	\$123,600.00	\$19,776.00	\$143,376.00
Gastos Variables de Administracion	\$4,020.00	\$48,240.00	\$7,718.40	\$55,958.40
Gastos de Mercadotecnia	\$4,800.00	\$57,600.00	\$9,216.00	\$66,816.00
Sueldos	\$27,000.00	\$351,000.00	\$0.00	\$351,000.00
TTL DEL PLAN DE OPERACIÓN	\$282,748.57	\$817,068.57	\$74,570.97	\$891,639.54

Total Gastos de Administración Anuales	\$891,639.54
---	---------------------

CALCULO DE DEPRECIACION

AÑO 1	Base	ANOS DEPRE.	DEPREC. ANUAL
Equipo médico	121,600.00	4	30,400.00
Equipo de cómputo	11,000.00	3	3,666.67
Mobiliario y Equipo de oficina	15,900.00	10	1,590.00
Camioneta	80,000.00	5	16,000.00
TOTAL			51,656.67

ESTADO DE RESULTADOS

1.10

1.15

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	936,000.00	1,029,600.00	1,184,040.00
Gastos Variables	\$105,840.00	148,176.00	207,446.40
Utilidad Bruta	830,160.00	881,424.00	976,593.60
Gastos Fijos	\$474,600.00	498,330.00	523,246.50
Depreciacion	51,656.67	51,656.67	51,656.67
Utilidad de operación	303,903.33	331,437.33	401,690.43
Gastos financieros	0	0	0
Impuestos (30% anual)	91,171.00	99,431.20	120,507.13
Utilidad neta	212,732.33	232,006.13	281,183.30

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial de caja	-	377,438.60	417,853.04
Entrada			
Inversion de socios	274,489.14	-	-
Ventas con iva	1,085,760.00	1,194,336.00	1,373,486.40
Total de entradas	1,360,249.14	1,571,774.60	1,791,339.44
Salidas			
Inversion inicial			
Instalaciones	\$274,489.14	-	-
Inversiones de largo plazo	-	-	-
Gastos variables con iva	\$122,774.40	171,884.16	240,637.82
Sueldos	351,000.00	409,500.00	429,975.00
Gastos fijos con iva	\$143,376.00	150,544.80	158,072.04
Impuestos	91,171.00	99,431.20	120,507.13
Retiro socio	-	700,000.00	1,000,000.00
Total salidas	\$982,810.54	1,531,360.16	1,949,191.99
CAJA FINAL	377,438.60	417,853.04	260,000.49

VALOR PRESENTE NETO Y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Inversion inicial	- 548,978.28				12%
Utilidad Neta	0	212,732.33	232,006.13	281,183.30	
Más depreciación	0	51,656.67	51,656.67	51,656.67	
Flujo Neto	- 548,978.28	264,389.00	283,662.80	332,839.97	
Valor Presente Neto	150,126.49				
Tasa Interna de Rendimiento		27%			

GLOSARIO

Cervicalgia: significa simplemente “dolor en la zona cervical de la columna”, es el término médico que se refiere al común y frecuente dolor de cuello.

Ciática es un dolor debido generalmente a un proceso irritativo situado en el trayecto de las raíces que integran el nervio ciático, resultando frecuente la parestesia o sensación de hormigueo, con otros signos y síntomas a nivel del miembro inferior

Epifisiólisis: es un término médico que se refiere a una fractura del cartílago de crecimiento o fisis de un hueso largo

Esguince: Un esguince es la rasgadura, torsión, distensión o estiramiento excesivo de algún ligamento (banda resistente de tejido elástico que une los extremos óseos en una articulación). Se produce debido a un movimiento brusco, caída, golpe o una fuerte torsión de la misma, que hace superar su amplitud normal. No debe confundirse con la luxación, la cual es una lesión más severa que involucra el cambio de posición de la articulación y la separación de sus huesos.

Faradico: Dicho de una corriente eléctrica: Producida por inducción

Fisioterapia es una rama de las Ciencias de la Salud, que se dedica a la prevención, curación o paliación de diversas patologías, mediante la aplicación de agentes físicos, como son: masajes, calor, frío, corrientes eléctricas y sus derivados, baños, ejercicios, estiramientos, etc.

Gonartrosis. Afección artrítica de la rodilla debida a la degeneración o a un trauma

Hemiparesia se refiere a la disminución de la fuerza motora o parálisis parcial que afecta un brazo y una pierna del mismo lado del cuerpo. Cuando se afecta el rostro y la cabeza la debilidad motora puede o no ser fácilmente evidente.

Hemodiálisis: es un procedimiento de sustitución renal extracorpóreo, consiste en extraer la sangre del organismo y pasarla a un dializador de doble compartimiento, uno por el cual pasa la sangre y el otro el líquido de diálisis. Método para eliminar de la sangre residuos como potasio y urea, así como agua en exceso cuando los riñones son incapaces de esto.

Lumbalgia es una afección caracterizada por un conjunto de signos y síntomas localizados en la zona lumbar, siendo el dolor la manifestación de mayor relevancia.

Lumbociatalgia es una enfermedad con cierto grado de disfunción neurogénica que describe el dolor en la región lumbar y en la pierna a lo largo de la trayectoria del nervio. Es un grupo de síntomas, incluyendo el dolor que puede causar la compresión y/o la irritación general de uno o más de los cinco pares de raíces nerviosas que crean el nervio ciático.

Paresia Facial: la disminución o pérdida de moverse, y a la imposibilidad total plejía, estas dos variaciones puede que alteren el funcionamiento de las articulaciones y los huesos, o los músculos, o la parte motora del SN.

Quiropráctica: viene del griego praxis que significa “práctica o tratamiento”, y cheir que significa “mano o con la mano”. Es la profesión sanitaria que se ocupa del diagnóstico, tratamiento y prevención de desórdenes del sistema músculo-esquelético, y los efectos de estos desórdenes sobre el sistema nervioso y la salud general, con énfasis en el tratamiento manual, incluida la manipulación.

La quiropráctica es una profesión dedicada al cuidado de la salud. Su especialidad es detectar, analizar y corregir las subluxaciones vertebrales. No tiene ninguna base científica que la sustente. La quiropráctica sostiene que el cuerpo hace un esfuerzo innato para mantener su organización, y que la subluxación vertebral es una forma grave de interferencia en ese esfuerzo. Las subluxaciones vertebrales son corregidas con ajustes vertebrales específicos y seguros. Estos ajustes pueden realizarse manualmente o con instrumentos diseñados especialmente para dicho fin.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

1. Consejo Estatal de Población. COEPO, desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/SWF/Piramidesdepoblacion/jalisco.swf>
2. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ, desde <http://gaia.inegi.org.mx/denué/viewer.html>
3. Consejo Nacional de Población (CONAPO). Proyecciones de la Población de México 2006-2050 obtenido el 12 de Septiembre 2011 <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proy/Proy05-50.pdf>
4. Alejandra Atilano, "Falta atención en rehabilitación; tres de cada 10 discapacitados acceden a ella" en *Periódico Mural* desde <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?hid=115&sid=95a2c937-66bc-4a89-b4d4-4525f3e9098d%40sessionmgr113&vid=12&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsnbk&AN=12559DF3705D06F8>
5. Carl McDaniel y Roger Gates, *Investigación de Mercados Contemporánea*, Thomson, México, 1999, pp.190-196
6. Greg Balanko-Dickson, *Cómo preparar un Plan de Negocios exitosos*, Mc Graw Hill, México, 2008, pp. 102-104.
7. El Nuevo Herald, News Bank – Archives, LA TERAPIA QUE LE DA UNA MANO AL ESTRÉS, Febrero 5, 2001 Deportes Final, 2pp. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsnba&AN=0EB7B5D8EA265F3B&lang=es&site=eds-live>
8. Rubén Rodríguez Beltrán, *Ensayos y Ejercicios para un curso de Finanzas*, Guadalajara, Jalisco, 2010, pp.65-85
9. *Apuntes personales de Finanzas Corporativas*, profesor Rafael Sánchez, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-mayo 2011-05-08

10. Trujillo, Z., Cardeña, Ci., Feria, CV, C. Jorge, C. Ma., Pérez, Jg., J. Barrera, Ma., Rodríguez, Ge., Rincón, Ama Rojas P., Atención domiciliaria: un modelo de atención integral. Medicina Interna de México, 01864866, sep99, Vol. 15, Issue 5 Colombia, 1999, p. 26
11. Clínicas de Rehabilitación en Jalisco desde <http://guia.jalisco.quiamexico.com.mx/buscar.php>
12. Raúl Guzmán, Inauguran clínica de Rehabilitación Mural (Guadalajara, Jalisco, México), Deportes, p. 1 2pp desde <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsnba&AN=10A053975AA A5C47&lang=es&site=eds-live>
13. Clínica Philia Rehabilitación Especial desde <http://www.urupanvirtual.com/servicios.php?item=philia>
14. PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.
15. INEGI (2010) Censo General de Población y Vivienda 2010, México
16. Crecimiento de la Población de la Zona Metropolitana de Guadalajara obtenida el 26 de Enero del 2012 desde <http://coepo.jalisco.gob.mx/SWF/Piramidesdepoblacion/jalisco.swf>
17. II Censo de Población y Vivienda 2005. IRIS-SCINCE
18. Consejo Estatal de Población con base en INEGI, censos y conteos de población y vivienda obtenido el 26 de Enero 2012 a través de http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/coepo/contenidosdestacados!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDXxMTA89AZ8uQoKAAQ

Y0MDM6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml-5pbllsKGBvzEB3eEg-3CqCPUwgMijMx8kb4ADOBro-3nk56bqF-RGGGQGpCsCAMPCSL0!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=%2fportaljalisco2009%2fcontenidos%2foranismos%20publicos%2fas_coepo%2fas_mapasinteractivospiramides%2fpj_piramidemunicipio

19. Población y Tasas de Crecimiento de la Zona Metropolitana obtenido el 5 de Febrero del 2012 a través de

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=14>

20. Apuntes personales de Dirección de Mercadotecnia Global, profesor Enrique Hernández, maestría en Administración ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2011

21. Niveles socioeconómicos AMAI obtenido el 5 de Febrero del 2012 a través de

http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm

22. Estimación AMAI basada en base a IBOPE-NIELSE N 2008 obtenido el 5 de Febrero del 2012 a través de <http://www.amai.org/>

23. Sistema de Consulta de Información Censal 2010 obtenido el 15 de Mayo del 2011 desde <http://gaia.inegi.org.mx/scince/viewer.html>

24. Natalia Vitela, “¡Actívese! Contra la artritis; El ejercicio complementa el tratamiento médico. La terapia física disminuye el dolor, las contracturas y mejora el ánimo” obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde

<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?hid=115&sid=95a2c937-66bc-4a89-b44525f3e9098d%40sessionmgr113&vid=12&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsnbk&AN=132C6D229124F250>

25. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

26. *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor José Luis Orozco, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2009
27. Centros Médicos de Especialidad Medicina Física y Rehabilitación, obtenido el 10 de Octubre del 2011 desde <http://www.doctoralia.com.mx/centros-medicos/especialidad/medicina+fisica+y+rehabilitacion-1377/guadalajara-118046-1>
28. Federación Mexicana de Quiropráctica Deportiva obtenido el 5 de Enero del 2012 desde <http://www.femexquirop Practica.com/htmltonuke.php?filnavn=html/quees.htm>
29. *Apuntes personales de Administración de Proyectos para la Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios*, profesor Vicente Ortiz, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre mayo-julio 2010
30. Romero C Uribe, Factores de riesgo para que la población mayor institucionalizada presente caídas, obtenido el 19 de Febrero del 2012 desde <http://revistas.uosario.edu.co/index.php/revsalud/article/download/592/510>
31. Clínica de rehabilitación física obtenido el 10 de Diciembre del 2011 desde <http://clinicaluvare.com/>
32. Empresa de rehabilitación y venta de equipo médico obtenido el 12 de Diciembre 2011 desde <http://www.fmc-ag.com.mx/>
33. Jessie Orlich, Universidad para la Cooperación Internacional, Planificación Estratégica, Análisis FODA desde <http://manuelgross.bligoo.com/guia-para-el-analisis-foda>
34. Centro de rehabilitación física obtenido el 10 de Diciembre 2011 desde <http://www.orthodiagnostica.com/>

35. Estrella castillo DF y cols, Incidencia de caídas en adultos mayores, obtenido el 23 de Febrero del 2012 desde <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDREVISTA=28&IDARTICULO=29631&IDPUBLICACION=3221>
36. Caraveo Anduaga J Colmenares, Estudio Clínico epidemiológico de los trastornos depresivos, *Salud Mental* 2000, 22, 7-17
37. Alonso-Fernández F. *Claves de la depresión*. Madrid. Cooperación Editorial, S. A. 2001.
38. Clínica de rehabilitación física obtenido el 9 de Diciembre del 2011 desde <http://www.mundofisico.com/>
39. US Preventive Services Task Force. Screening for depression: recommendations and rationale. *Annals of Internal Medicine*. 2002; 136: 760-764
40. Carmen Aurora Rodríguez Nieto, "Prevalencia y grado de depresión en pacientes de rehabilitación", en *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, México, Vol.21, num. 2, abril-junio 2009, pp. 56-63.
41. David Álvaro Escobar Rodríguez, "Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de Rehabilitación", *Revista Medica Instituto Mexicano del Seguro Social*, México 2007; 45 (6): 573-578
42. Hall JA, Feldstein M, Fretwell MD, Rowe JW, Epstein AM. Older patients' health status and satisfaction with medical care in an HMO population *Medical Care* 1990;28(3):261-270.
43. Mezcla de Mercadotecnia obtenido el 22 de Septiembre del 2011 desde <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
44. Del Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association, sitio Web MarketingPower.com, URL <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

45. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Pág. 63.
46. Estrategia Magazine, obtenido desde el 15 de Marzo 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/influencia-en-el-proceso-de-decision-de-compra.htm>
47. Stenager EN, Madsen C, Stenager E, Boldsen J. Suicide patients with stroke, epidemiological study. *BMJ* 1998; 316: 1206-10.
48. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan y John Sviokla, "Staple Yourself to an Oder", *Harvard Business* (Julio-agosto 1992), pp.113-122.
49. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2006, pp. 191-203.
50. Sistema Estatal de Información Jalisco SEIJAL desde http://ctreig.jalisco.gob.mx/productos/cartografia/cart_urb_c_division_x_col_zmq.html

ANEXO 1

ENCUESTA CLINICA DE REHABILITACION

HOMBRE___

EDAD_____

MUJER ___

1. ¿Qué es lo más importante para ti cuando eliges una clínica de rehabilitación física?
Enumera según el orden de importancia del 1 al 5 tomando el 5 como el más importante.

___ Instalaciones

___ Precio

___ Servicios

___ Distancia

___ Trato

___ Otros ¿Cuál? _____

2. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una terapia de rehabilitación física?

___ De \$100 a \$200 ___ De \$200 a \$300 ___ De \$300 a \$400 ___ De \$400 a \$500

3. ¿Te gustaría recibir terapias de rehabilitación física en tu casa? ¿Por que?

4. ¿Pagarías más por ese servicio extra y en qué porcentaje?

5. Te gustaría recibir terapias en un ambiente con:

___ Musicalización (instrumental, jazz, opera, etc)

___ Sonidos ambientales (mar, bosque, animales, etc)

___ Aromas

___ Naturaleza

___ Otros ¿Cuáles? _____