

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 del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Mercadotecnia Global



INTERVENCIÓN DE LA CLÍNICA INTEGRAL DEL MOVIMIENTO (CIDELM)

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **KAREM POLET RODRÍGUEZ NAVAL**

Asesor **JOSÉ HABVI DE JESÚS ESPINOSA REYNA**

Tlaquepaque, Jalisco. mayo de 2020.

Índice

1. Fundamentación del trabajo	8
1.1. Descripción del escenario.....	8
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	10
1.3. Validación de las condiciones del escenario.....	11
1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización	12
1.4.1. Contexto de la empresa (CIDLEM).....	12
1.4.2. Entorno de la organización.....	15
Contexto del entorno demográfico (Población actual en Jalisco).....	15
Contexto en cuanto a salud (Global y de Jalisco)	21
Contexto de la industria	22
1.5. Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis	29
1.5.1. Diagnóstico. Matriz de Marco Lógico. El problema y sus causas.	29
1.5.2. Mapa de problemática	30
1.5.3. Breve Análisis de la información previa (árbol de problemas y árbol de objetivos).....	31
1.5.4. Análisis causa-efecto	33
1.6. Objetivos de la intervención	34
1.7. Delimitación de las áreas a intervenir	34
1.8. Justificación y pertinencia del trabajo	34
2. Marco conceptual o de referencia	36
2.1. Estado de la cuestión: términos, enfoques teóricos, metodologías y estudios relacionados con el problema.	36
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	42
2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo	48
3. Estrategia metodológica o de intervención	53
3.1. Justificación de la estrategia metodológica o de intervención	54
3.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia	55
3.2. Muestra o sujetos de investigación.....	56
3.3. Etapas del proceso de aplicación/intervención	56
3.3.1. Cronograma de trabajo	57

3.3.2. Imprevistos	57
3.5. Metas de información	58
4. Exposición de hallazgos	60
4.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición.....	60
4.2. Organización de la información obtenida	62
4.3. Impacto de la estrategia en la organización.....	87
4.3.1. Alineación con la estrategia general de la organización	107
5. Discusión final	109
5.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....	109
5.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	111
5.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	112
Conclusiones finales personales	113
Bibliografía:	115
Anexos.....	117

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Abstract

La fisioterapia, rehabilitación y, por tanto, las clínicas dedicadas a ello han mostrado recientemente un auge y un crecimiento en la Zona Metropolitana de Guadalajara, que es donde se localiza la Clínica Integral del Movimiento (CIDELM), la cual es la empresa de estudio para este proyecto de intervención.

Inicialmente este proyecto tuvo como objetivo el investigar y conocer cómo es la situación y contexto actual de las clínicas en diferentes ámbitos del macroentorno (económico, social, tecnológico, demográfico, etc.), para saber en qué medios y con qué factores se desenvuelve la clínica, de manera que se recopiló la información necesaria para poder darle solución al problema central de la clínica el cual es que *no hay una estrategia global definida*, la cual abarca muchas áreas (procesos, finanzas, operación, mercadotecnia, entre otros propios de una empresa), es por esto que fue necesario delimitar el proyecto a la parte de la estrategia de mercadotecnia para potencializar los conocimientos brindados por la Maestría de Mercadotecnia Global.

Para esto se aplicaron y realizaron varias técnicas (Mystery Shopper, Entrevistas en profundidad, SERVQUAL) basados en las aportaciones teóricas de diferentes autores, como lo son principalmente Porter, Kotler, Armstrong y Malhotra quienes nos brindan muchas herramientas y sustentos teóricos de estrategia y mercadotecnia.

A partir de la investigación y recopilación de información, se conoció bien al mercado meta de CIDELM, su proceso de búsqueda y toma de decisión para elegir una clínica, a qué aspectos le da valor y cuáles le generan desconfianza, con lo que se obtuvo una base sólida para armar una oferta de valor y propuesta de posicionamiento aterrizado a la estrategia de mercadotecnia con la Mezcla de Marketing o las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), de esta manera la clínica se diferenciará claramente para los clientes potenciales convirtiéndose en su mejor opción y, por lo tanto, reflejando un crecimiento tanto en pacientes como en la cuestión financiera.

Palabras clave: Fisioterapia, Terapia física, Rehabilitación, Salud, Clínicas de Fisioterapia y Rehabilitación, Clínica Integral del Movimiento (CIDELM)

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por el don de la vida y por la oportunidad de poder estudiar la Maestría de Mercadotecnia Global, brindándome los medios y recursos necesarios para poder realizar y cumplir este sueño académico y profesional.

A mis padres Silvia y Benjamín, por su apoyo incondicional en todos los aspectos, los cuales me permitieron llegar aquí y concluir mis estudios de posgrado, sin duda son y siempre serán un gran pilar en mi vida.

A mi esposo Diego, por su infinita paciencia, amor, apoyo y ayuda para poder realizar toda la maestría incluyendo el presente trabajo, siempre dándome ánimos y fuerza para levantarme y continuar sin importar las adversidades.

A mis hermanos, Paul y Aurora, por siempre estar presentes apoyándome, especialmente a Aurora, por sus conocimientos de diseño y su valiosa colaboración a lo largo de toda la maestría.

A mis amigos que siempre estuvieron presentes animándome para no rendirme y ayudándome a seguir creyendo en mí para concluir este proyecto.

A mis grandes maestros de toda la maestría que compartieron su valiosa experiencia y conocimientos conmigo dándome un crecimiento y desarrollo profesional.

A mi asesor José Habvi De Jesús Espinosa Reyna por guiarme en este proyecto, compartiendo todos sus conocimientos, dándome su apoyo, su paciencia y sobre todo siempre sacando lo mejor de mí para dar más de lo que yo creía ser capaz.

¡Infinitas gracias a todos y cada uno de ustedes!

Capítulo 1

Fundamentación del trabajo

1. Fundamentación del trabajo

1.1. Descripción del escenario

La Clínica Integral del Movimiento (CIDELM) está dedicada a la *salud física* de sus pacientes, en cuanto a enfermedades propias del aparato musculoesquelético; ya sea por causa de lesiones deportivas, situaciones de la vida diaria (como accidentes) y actividades por sobre uso.

Ofrecen servicios tanto para prevenir, como para recuperar la salud de manera integral, regresando a los pacientes de manera rápida y correctamente a su vida cotidiana y a su actividad física de acuerdo a su condición.

Los servicios que ofrece son:

- **Medicina deportiva** – área de la medicina enfocada a la integración de la actividad física en población general y en deportistas, así como el manejo de enfermedades por falta o por exceso de actividad física.
- **Terapia Física** – Atención de lesiones del sistema musculoesquelético con manejo primario a base de medios físicos y ejercicio terapéutico.
- **Rehabilitación** – Atención de lesiones del sistema musculoesquelético con manejo secundario a inmovilizaciones terapéuticas, cirugías u otro manejo inicial.
- **Recuperación funcional** – Servicio enfocado al retorno a la actividad funcional de un sitio anatómico previamente incapacitado.
- **Traumatología y ortopedia** – Ciencia de la salud enfocada al manejo primario de patologías del sistema locomotor por accidentes, como por alteraciones del mismo.
- **Nutrición clínica** – servicio de nutrición encargado del correcto consumo de alimentos como fuente de energía en situaciones normales, así como en manejo de alguna patología.
- **Nutrición deportiva** – servicio de nutrición enfocado al correcto consumo de alimentos en personas que realizan una actividad deportiva.
- **Antropometría y control de peso** – Medición de la diversa distribución del cuerpo (músculo, grasa).
- **Prescripción de ejercicio** – medición de condición física para la correcta indicación de actividad física en diferentes condiciones clínicas.



Dado que los servicios que mayormente se ofrecen y mayor fuente de ingresos genera son la Fisioterapia y la Rehabilitación (seguido de la consulta médica deportiva y de traumatología), los demás se ofrecen de manera complementaria para los pacientes (como las consultas de nutrición y la prescripción del ejercicio), de modo que puedan tener la opción de tener un tratamiento integral si así lo requieren o lo desean.

Es por esto que en este trabajo los datos que se obtuvieron y tomaron en cuenta para el proyecto de intervención fueron mayormente enfocados en la fisioterapia, ya que es el principal servicio de la clínica.

1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

SIN ESTRATEGIA DEFINIDA:

La clínica no tenía una estrategia definida en ninguna de sus áreas, ni en lo interno (comunicación interna, organización, administración, procesos), ni en lo externo (comunicación externa y mercadotecnia), es por ello que todas las actividades, acciones y decisiones se tomaban de manera improvisada, lo cual muchas veces les funcionaba de casualidad, pero en otras ocasiones les generaba conflictos internos por la cuestión de los procesos, los roles y actividades no definidos ni delimitados, entre otros aspectos.

A lo largo del verano y del otoño de 2019, se realizaron una serie de acciones para comenzar a dar solución a este problema identificado.

Uno de los puntos principales que se llevaron a cabo, fue el llevar a cabo sesiones de acompañamiento con los socios para darle seguimiento a todas las dificultades con las que se iban topando principalmente en la parte interna; se sugirió hacer juntas semanales y/o quincenales para revisar cuestiones tanto operativas como organizacionales (los socios en estas juntas, dan una revisión de sus pacientes para darles un mejor tratamiento, y también analizan todas las mejoras que pudieran surgir tanto en instalaciones, servicios que se ofrecen en la clínica, su misma operación interna, cuestiones administrativas y organizacionales, etc.) y de esta manera mejorar la comunicación interna evitando así conflictos entre ellos. Esto se ha estado llevando a cabo durante este periodo con un impacto positivo ya que los conflictos y dificultades internas han disminuido considerablemente.

En cuanto a la parte de definir procesos, roles y actividades ya lo están desarrollando los socios, sin embargo, se buscará la ayuda de un experto en esta área para completar exitosamente este punto.

Por otro lado, también se encontró como un problema importante su falta de estrategia en toda el área de mercadotecnia, ya que también es un aspecto muy importante para la clínica y más considerando que en 2 años muchas de las clínicas de su competencia ya no existen; es por esto que de la misma manera fue necesario tomar acciones en esa parte en donde sí se podía intervenir sin tener que recurrir a una persona externa.

1.3. Validación de las condiciones del escenario

- **Tiempo requerido:**
 - En cuanto a todo lo referente a la estrategia de comunicación y mercadotecnia que se va a seguir, el mayor tiempo requerido fue en la investigación profunda en diferentes áreas (competencia, consumidores, evaluación del servicio de CIDELM, etc.), lo cual se desarrolló en diferentes materias de la maestría y en los IDI's.
 - Algunas de las acciones, como la definición y roles de actividades, y la mejora de los procesos organizacionales quedarán como propuesta para los socios ya que se necesita la ayuda de una persona con los conocimientos y experiencia necesaria para llevar esto a cabo.
- **Sponsorship:**
 - Sí hay respaldo debido a que sería para mejorar y hacer de manera más efectiva las acciones que ya tienen contempladas en estos ámbitos.
 - Otra evidencia del apoyo por parte de los socios es que anteriormente ya se han hecho propuestas y sí las han tomado en cuenta e implementado.
 - Por último, en las entrevistas realizadas a los socios individualmente, todos coincidían en estar muy entusiasmados en realizar y colaborar con esta intervención para el bien de la clínica con todo lo que conlleve.
- **Disposición al cambio:**
 - Sí se cuenta con ello, porque a los 4 socios les interesa todo lo anterior e incluso ya están buscando maneras de mejorar los procesos y la imagen, siempre y cuando se presenten las propuestas de cambio con un buen análisis, bien estructuradas y contando con la aprobación de todos los socios, ya que los cuatro buscan seguir mejorando la Clínica.
 - Buscan realizar todo lo de la Clínica de la manera más profesional posible y todo en regla (permisos, certificados, etc.).
 - Los 4 coinciden en que quieren hacer crecer a la clínica y posicionarla en el mercado aún si eso requiere hacer cambios.
- **Tipo de problemática a abordar:**
 - Definir el plan estratégico de comunicación y mercadotecnia, para a partir de ahí generar lo siguiente:
 - Awareness/Posicionamiento de la marca
 - Definir la oferta de valor
 - Desarrollo del plan de contenidos
 - Definir mejor la identidad e imagen corporativa (actualización de página y redes sociales)

1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización

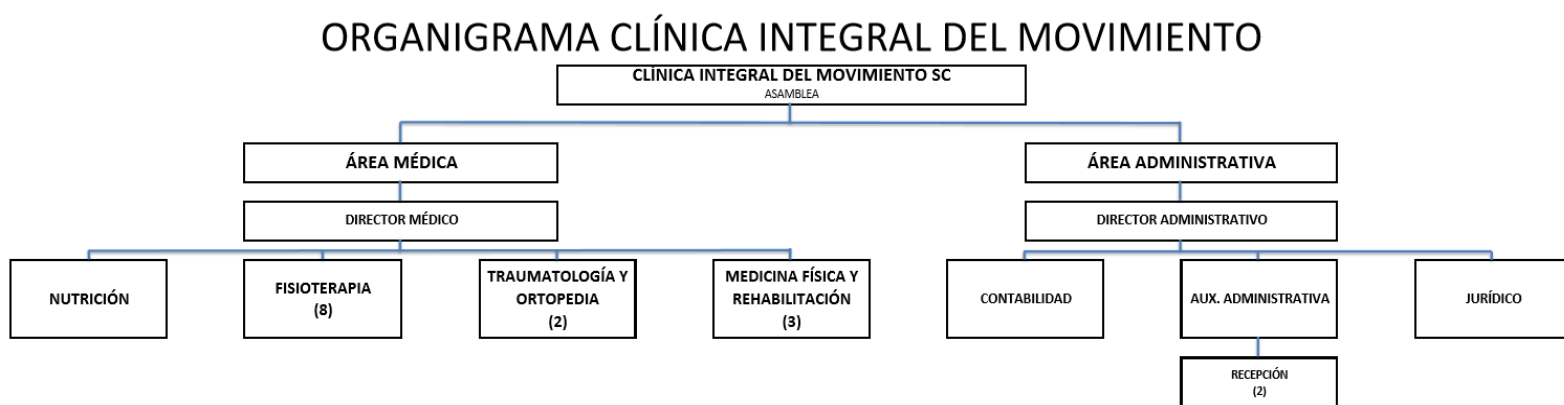
1.4.1. Contexto de la empresa (CIDLEM)

- Actividad básica de la organización: Salud deportiva, Fisioterapia y rehabilitación.
- Antecedentes más relevantes:
 - En noviembre del 2016, se inician actividades de forma oficial contando con los permisos de las distintas autoridades que rigen el estado de Jalisco.
 - En febrero del 2017 se anexan servicios de nutrición clínica y deportiva a la empresa.
 - En mayo del 2017 se lleva a cabo un convenio con distintas facultades de fisioterapia (Universidad de Especialidades, Universidad del Valle de México, Universidad Cuauhtémoc, Universidad Politécnica de Sinaloa), para aceptar estudiantes para que realicen sus prácticas profesionales y su servicio social.
 - En junio del 2017 se participa como proveedor de servicios médicos en competencia de fisicoculturismo organizado por la *World Amateur Body Building Association* (WABBA).
 - En Julio del 2017 se conforma la Clínica Integral del Movimiento como Sociedad Civil.
 - En septiembre del 2017 se inician remodelaciones y ampliaciones en la clínica, como la instalación de un carril acuático para hidroterapia y la compra de nuevos equipos de fisioterapia (entre esos, un equipo de Ondas de Choque Radial, el cual es un aparato que funciona con ondas sonoras con mucha energía y de alta velocidad para propiciar la regeneración o reconstrucción de tejidos, así como la disolución de calcificaciones, alivio de inflamación o dolor crónico evitando en ciertos casos la intervención quirúrgica¹).
 - En octubre del 2017, se participa como patrocinador de la carrera del 50 aniversario de la empresa HP Inc. Guadalajara, dando conferencias a los empleados de salud deportiva enfocada al corredor (dentro de las instalaciones de sus dos sites), y brindando servicios médicos y de masajes de descarga el día del evento (en la carrera de 5 y 10 kilómetros).

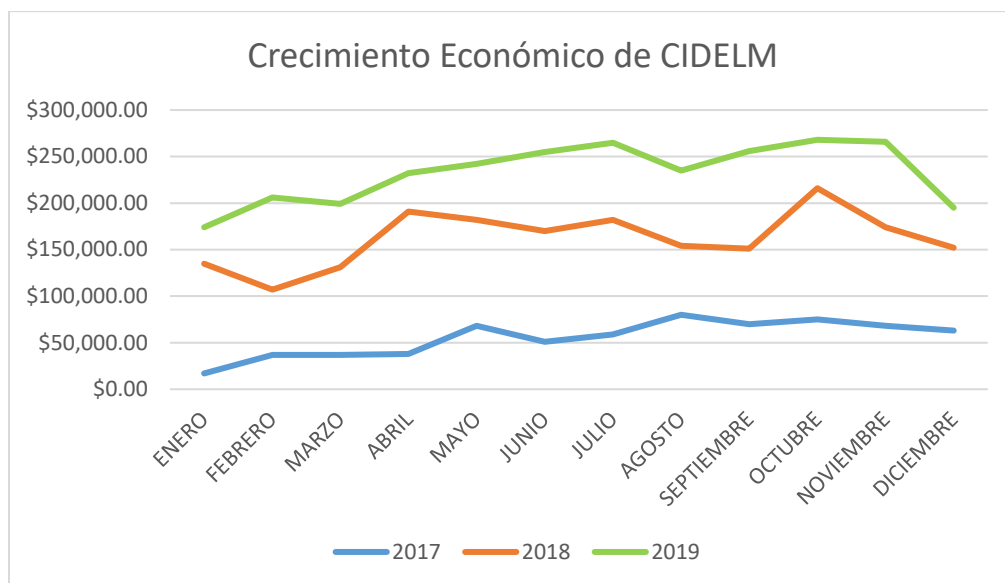
¹ BTL, 2019. Consultado el 26 de marzo de 2019, <https://www.ondasdechoque.eu/>

Actualmente la clínica cuenta con un Director del área administrativa, una auxiliar administrativa; un médico quien es el Director del área médica y a su vez desarrolla actividades de mercadotecnia y realiza convenios con otras instancias (como con escuelas para recibir practicantes de fisioterapia en la clínica, con laboratorios médicos para conseguirle descuentos a los pacientes en sus estudios, gimnasios, alianzas con otros especialistas, etc.); y dos fisioterapeutas a cargo del área de Rehabilitación y Terapia física, de los empleados y practicantes en esta área.

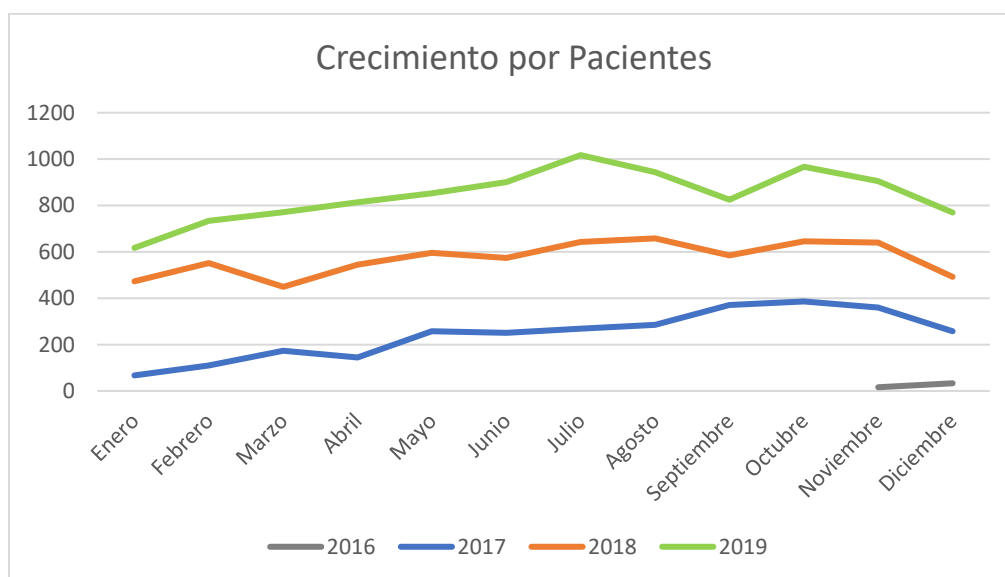
Algunos socios realizan varios roles; sin embargo, en total son 14 empleados más los 4 socios. En el siguiente organigrama se muestra cómo está actualmente la estructura interna de la Clínica Integral del Movimiento:



La Clínica en noviembre de 2019, cumplió 3 años en funcionamiento y con un constante crecimiento como se puede ver en la siguiente gráfica:



*No se toman en cuenta gastos



En este comparativo se muestra más claramente el crecimiento de la clínica en cuanto a ingresos mes a mes, y cómo cada año está por arriba del anterior, lo cual indica que la tendencia de la clínica va en aumento; sin embargo, cada vez es menor lo que aumenta año con año, lo cual indica que posiblemente se esté desacelerando o incluso frenando ese crecimiento, por lo tanto, se estima que este proyecto de intervención podría beneficiar en gran medida para su crecimiento e incluso consolidación al implementar una Estrategia principalmente de Mercadotecnia.

1.4.2. Entorno de la organización

Contexto del entorno demográfico (Población actual en Jalisco)

Para entender el contexto del macroentorno en el que se encuentra la clínica CIDELM, a continuación, se presentan los datos de la población del Estado de Jalisco en comparación con los de la República Mexicana; de manera que puedan observarse las tendencias de la población en cuanto a su número de habitantes por género, la dinámica de crecimiento, esperanza de vida en Jalisco y por género, entre otros datos.

Comenzando desde lo más amplio, que sería la población total, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)² en el año 2015 la población total de México era de 119'530,753, y de Jalisco de 7'844,830, siendo 4'009,761 mujeres (51.11%) y 3'835,069 hombres (48.88%):



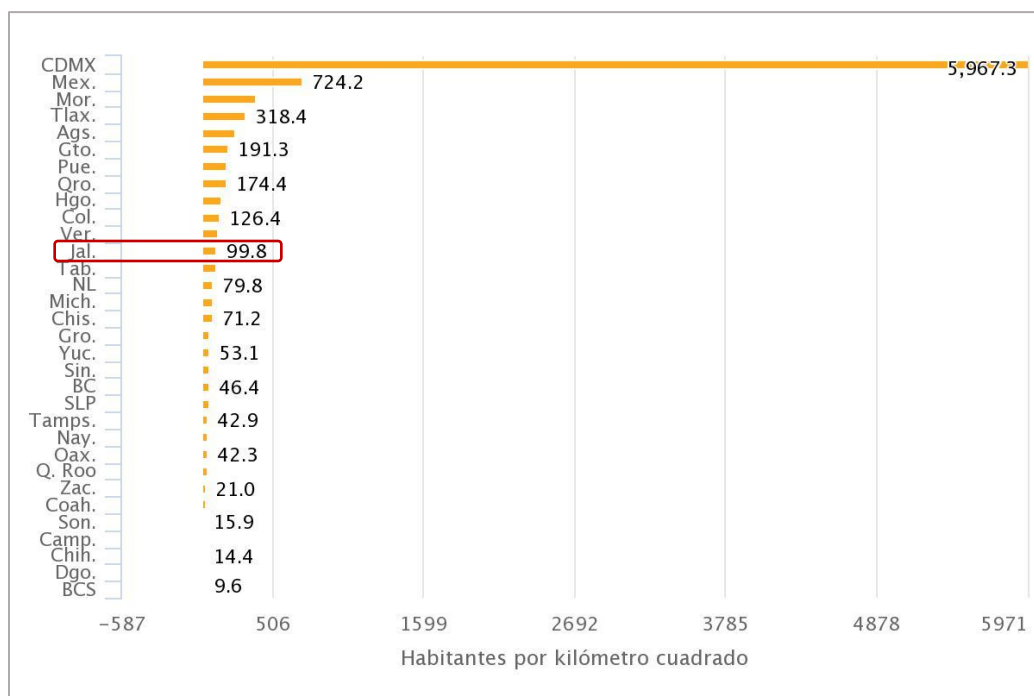
Con ese total, Jalisco se posiciona en el cuarto lugar a nivel nacional por su número de habitantes, de los cuales el 87% pertenece a una población urbana y el 13% a una rural:

Lugar a nivel nacional	Entidad Federativa	Habitantes (año 2015)
	Estados Unidos Mexicanos	119 530 753
1	México	16 187 608
2	Ciudad de México	8 918 653
3	Veracruz de Ignacio de la Llave	8 112 505
4	Jalisco >>>	7 844 830
5	Puebla	6 168 883
6	Guanajuato	5 853 677
7	Chiapas	5 217 908
8	Nuevo León	5 119 504
9	Michoacán de Ocampo	4 584 471
10	Oaxaca	3 967 889
11	Chihuahua	3 556 574
12	Guerrero	3 535 251
13	Tamaulipas	3 441 698
14	Baja California	3 315 766
15	Sinaloa	2 966 321

FUENTE: INEGI. Encuesta Intercensal 2015. Marco Geoestadístico Nacional

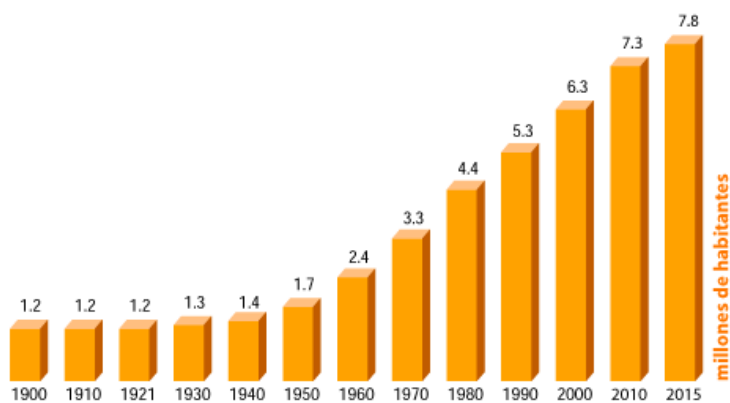
² Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2015. Consultado el 27 de febrero de 2019, <https://www.inegi.org.mx/>

En cuanto a la densidad poblacional, Jalisco registra 99.8 habitantes por Km², lo cual es un número intermedio (lugar número 12) considerando que la entidad federativa más alta es la CDMX con 5,967.3 y la más baja es BCS con 9.6, como se puede ver en la siguiente gráfica:



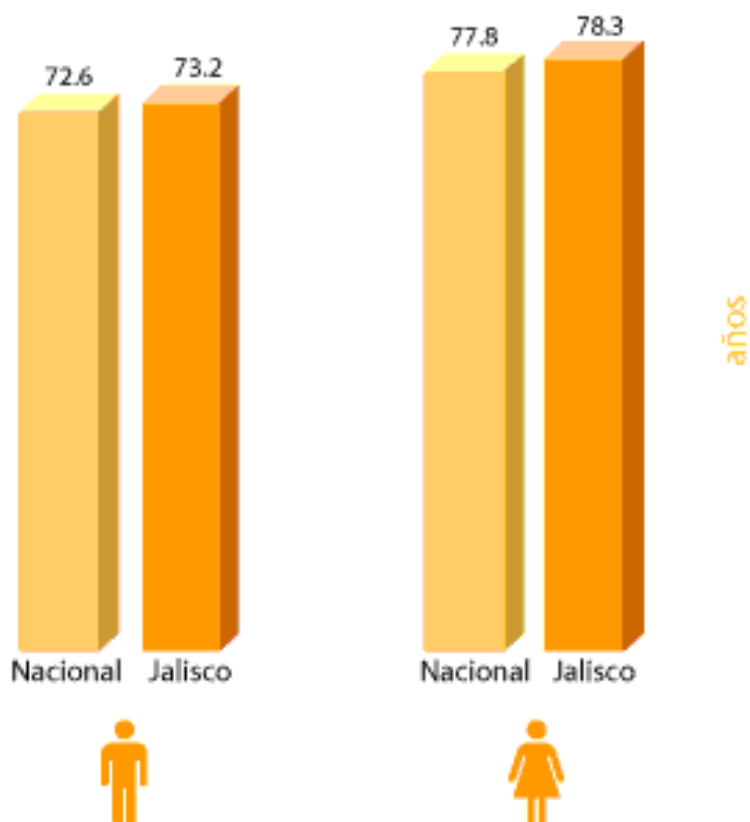
FUENTE: INEGI. Encuesta Intercensal 2015. Marco Geoestadístico Nacional

Respecto a la dinámica del crecimiento en la población de Jalisco, en la siguiente gráfica podemos ver que hay una tendencia de crecimiento; del año 1900 al 1950 no hubo un crecimiento significativo como ocurrió a partir del año 1960 hasta el 2015 como se muestra en el último censo de INEGI:



FUENTE: INEGI. Censos de población 1900-2010. Encuesta Intercensal 2015

La esperanza de vida en Jalisco es un poco más alta (barras naranjas) en comparación al promedio del país (barras amarillas), de acuerdo con los datos de INEGI más recientes (2016):

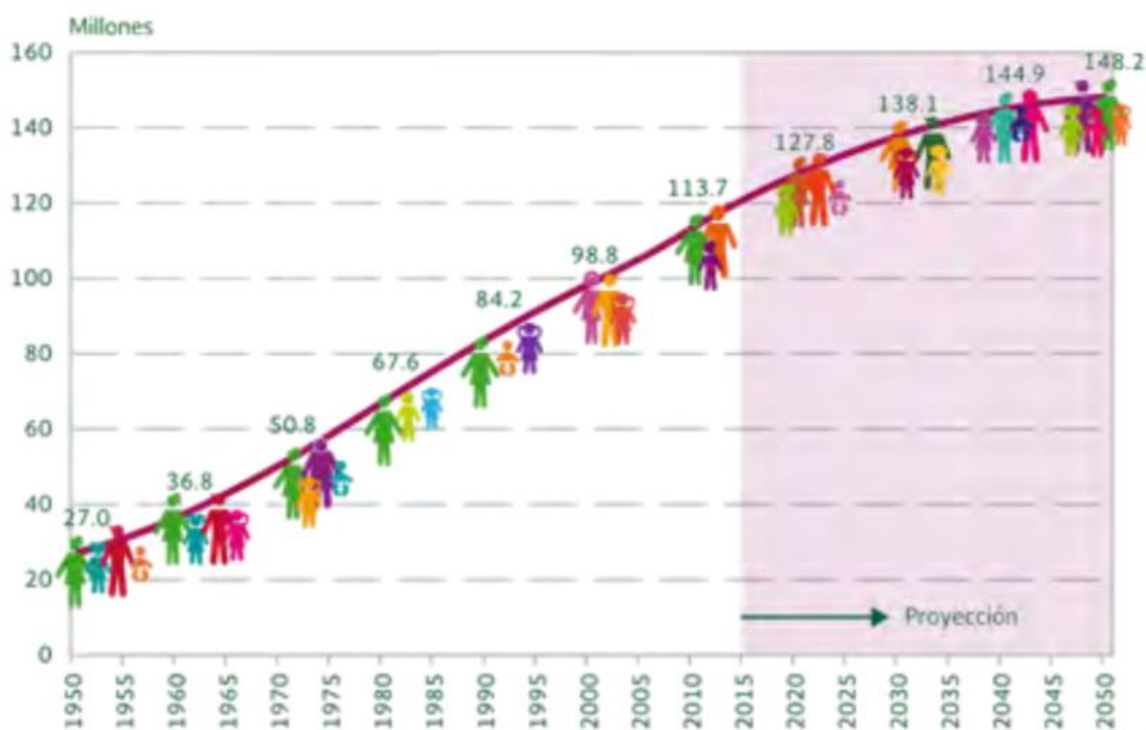


FUENTE: INEGI. Mortalidad. Esperanza de vida al nacimiento por entidad federativa y sexo, 2000, 2010 y 2016.

Como podemos ver, en promedio las mujeres tienen mayor esperanza de vida que los hombres, y las principales causas de muerte según el INEGI³ son enfermedades de corazón, diabetes mellitus y tumores malignos.

³ INEGI. Mortalidad. Conjunto de datos: 13. Defunciones generales por residencia habitual del fallecido y causa de la defunción (LISTA 1, CIE-10).

Otra tendencia de la población de Jalisco de acuerdo con las “Proyecciones de la Población de México y de las entidades Federativas 2016-2050” del Consejo Nacional de Población (CONAPO)⁴ es que para el 2050 se estima que en México habrá 22.9 millones de personas más de las que hay actualmente.



FUENTE: CONAPO. Proyecciones de la población de México y de las Entidades Federativas 2016-2050.

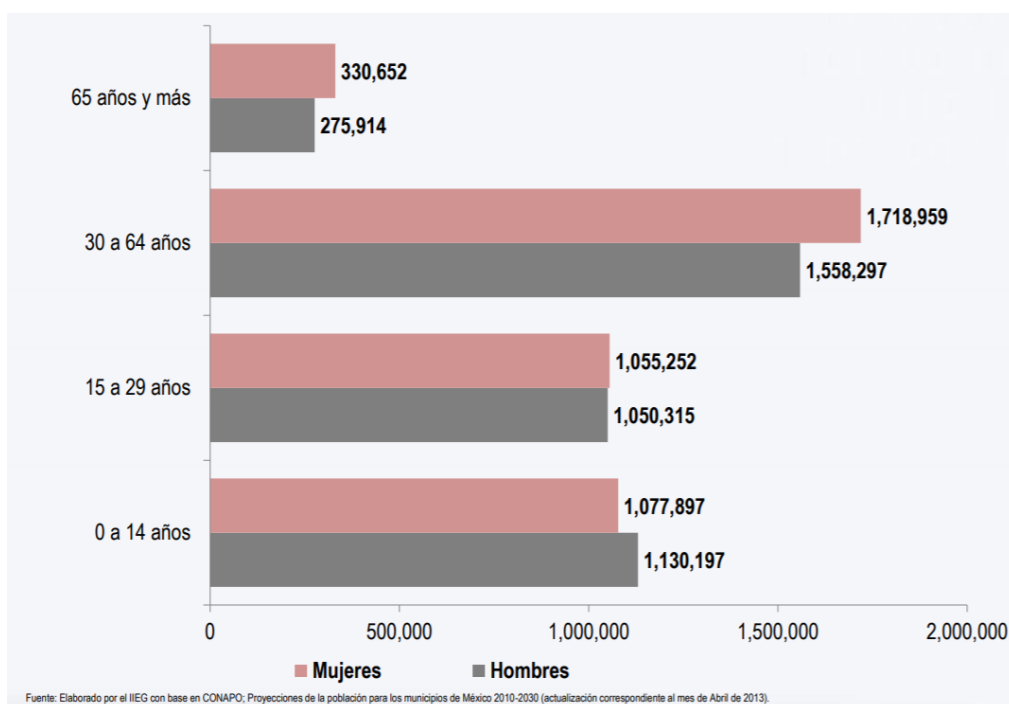
⁴ Consejo Nacional de Población (CONAPO) Proyecciones de la Población de México 20006-2050 consultado el 27 de febrero de 2019:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/390824/Infograf_a_Proyecciones_de_la_poblaci_n_de_M_xico.pdf

Sin embargo, a pesar de ese crecimiento, las proyecciones de CONAPO también estiman que el crecimiento de la población en México será cada vez menor, ya que disminuirá la natalidad y por lo tanto los habitantes jóvenes. La población adulta mayor (de 65 años y más) representará cada vez más una proporción mayor de la población como se muestra a continuación:



FUENTE: CONAPO. Proyecciones de la población de México y de las Entidades Federativas 2016-2050.

Y para Jalisco la situación no será diferente, ya que en el 2018 la mayoría de la población de Jalisco era de 30 a 64 años, lo que nos hace pensar que la tendencia será la misma y en el futuro próximo la mayoría de la población estará alrededor de los 60 años:



Es necesario considerar todos estos datos del macroentorno para conocer el impacto que tendrán, a futuro, todos esos elementos en la Clínica Integral del Movimiento (CIDELM); es decir, al conocer el tamaño de la población del Estado de la República en el que se encuentra y la tendencia de crecimiento que tendrá unos años más adelante, así como las edades de los pacientes que CIDELM tiene actualmente, ayudará a que la clínica pueda anticipar la situación y cuente con una estrategia previa para saber qué acciones debe tomar frente a ese escenario.

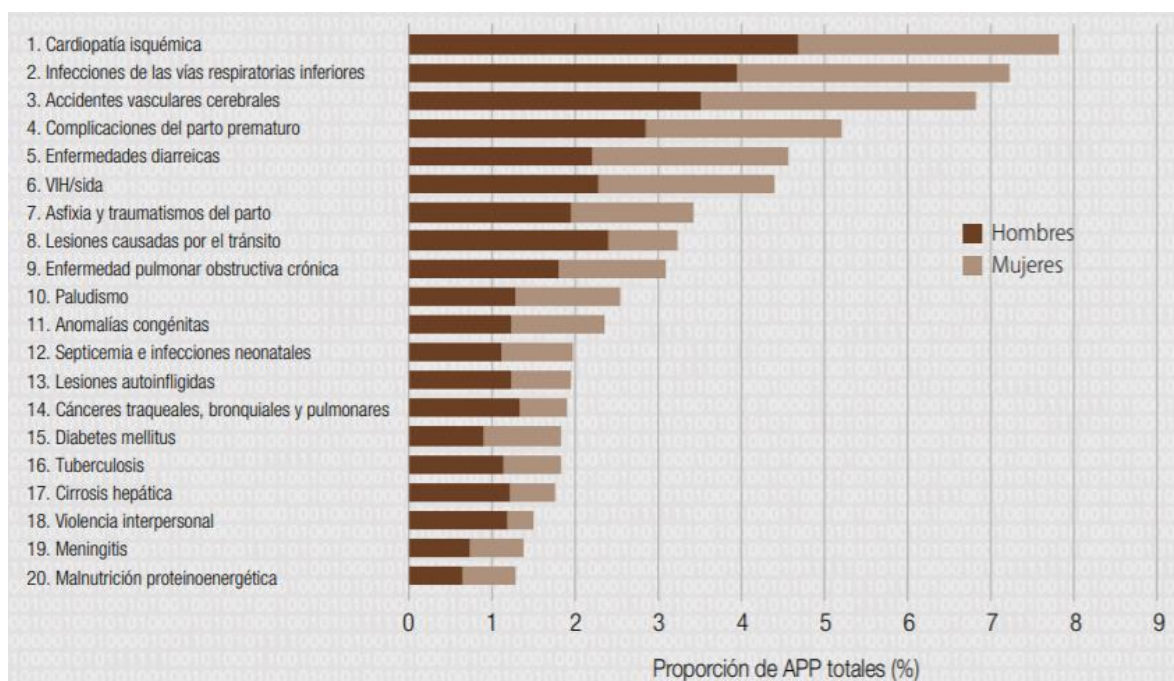
Además, al estar ubicada la clínica en Jalisco, tiene una buena tendencia respecto al mercado, ya que ese Estado actualmente cuenta con un buen tamaño en cuanto a su población (ocupa el cuarto lugar) y se pronostica que seguirá creciendo sobre todo en el rango de 30 a 64 años, lo cual es bueno para CIDELM, ya que en estos momentos la mayoría de sus pacientes son de 20 a 40 años, pero también tienen varios que son mayores a los 40, incluso arriba de 80 años.

Actualmente, tomando en cuenta estos datos y solo considerando este ámbito, la clínica CIDELM está enfocada en un buen segmento de la población; sin embargo, es importante considerar desde estos momentos la tendencia de las edades; es decir, en la planeación estratégica de la clínica se tiene considerado que en unos años futuros se deben enfocar en gente mayor, es posible que la opción sea recorrer el rango en el que están en estos momentos (de 20 a 40 años) para buscar llegar a la gente de 30 a 50 o incluso 30 a 60; esto para que la clínica se anticipe a la tendencia en ese aspecto del macroentorno y, de esta manera, moverse conforme a la tendencia y atender a la mayoría de la población de Jalisco en los años venideros.

Contexto en cuanto a salud (Global y de Jalisco)

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud la define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.”⁵

La OMS menciona que las 20 primeras causas de muerte prematura en a nivel mundial según sus “Estadísticas Sanitarias Mundiales”⁶ en 2014 son las siguientes:



FUENTE: OMS. Estadísticas Sanitarias Mundiales 2014. Una mina de información sobre salud pública mundial.

* APP = años de vida perdidos

En estas 20 causas de la OMS, las “Lesiones causadas por el tránsito” se encuentran en el lugar número 8, que para este Proyecto de Intervención es el que nos interesa, ya que es una causa muy común a nivel mundial y por lo tanto es común que ocurran lesiones por esa situación. En México, la OMS recomendó (en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud) aumentar la recolección de datos sobre los accidentes de tránsito para mejorar las condiciones en las que se movilizan los mexicanos; por lo cual, la Secretaría de Salud conformó el Observatorio Nacional de Lesiones.⁷

⁵ Organización Mundial de la Salud (OMS). Obtenido el 27 de febrero de 2019. <https://www.who.int/es>

⁶ OMS. Estadísticas Sanitarias Mundiales 2014. Una mina de información sobre salud pública mundial: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/112817/WHO_HIS_HSI_14.1_spa.pdf;jsessionid=399E1CD328BDF8B7653EE196A67BBD2?sequence=1

⁷ Secretaría de Salud. 28 de marzo de 2016. <https://www.gob.mx/salud/acciones-y-programas/observatorio-nacional-de-lesiones-25371?state=published>

Otro concepto importante tomado de la OMS, es el de la *Actividad Física*, el cual lo define como *“cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía... abarca actividades que entrañan movimiento corporal y se realizan como parte de los momentos de juego, del trabajo, de formas de transporte activas, de las tareas domésticas y de actividades recreativas.”*, según sus datos, la inactividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad mundial.

En México, de acuerdo con la Secretaría de Salud⁸, las lesiones deportivas son muy comunes entre los jóvenes, aproximadamente entre el 10% y 15% de esa población las sufre debido al mal calentamiento previo a la práctica según lo afirmó el Subdirector Médico de Medicina del Deporte del Instituto Nacional de Rehabilitación “Luis Guillermo Ibarra Ibarra”, José Gilberto Franco Sánchez. Y las lesiones más frecuentes son: distensiones musculares, esguinces, desgarres, fracturas, contusiones y lesiones del cartílago. En cuanto a las causas más comunes de las contusiones son por las prácticas inadecuadas, falta de equipamiento, malas condiciones del campo de práctica del deporte y de entrenamiento previo.

Esto también es de suma importancia en cuanto al contexto en el que se encuentra la clínica CIDELM ya que son algunas de las causas más comunes por las que llegan los pacientes jóvenes para atenderse.

Contexto de la industria

Actualmente, en Guadalajara se puede observar una mayor tendencia al cuidado de la salud y a practicar deporte; simplemente al observar que en fines de semana hay empresas realizando alguna carrera o hasta maratones y medios maratones organizados por el Gobierno, así como torneos de tenis, fútbol, etc. Por otro lado, también varios establecimientos de Crossfit, gimnasios, escuelas de baile, de artes marciales, entre otros, realizan actividades diversas; es decir, se percibe que existe mayor cultura del deporte y ejercicio como consecuencia de las políticas gubernamentales respecto a estas actividades, desarrollando campañas de comunicación a nivel nacional.

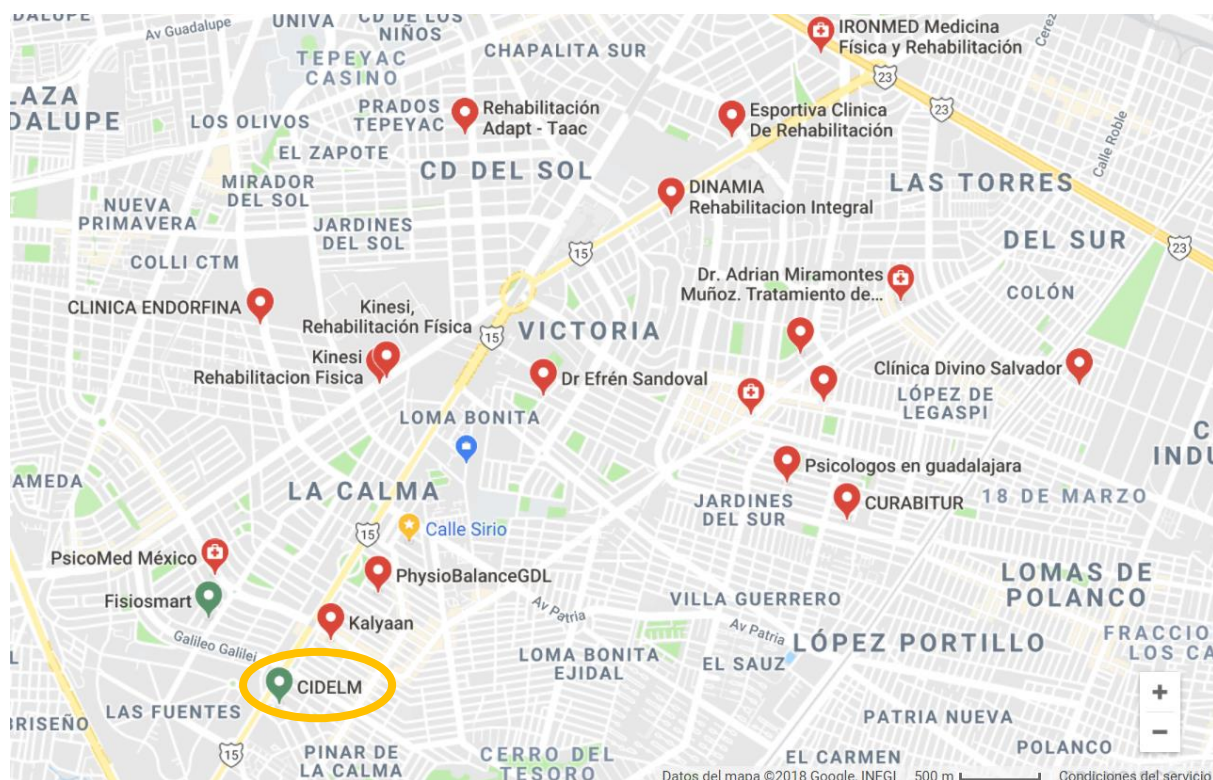
En la Zona Metropolitana de Guadalajara existen varias clínicas de fisioterapia como Sportmed, Kinemedic, pero la más grande y conocida es Medyarthros, ya que es la del Doctor Rafael Ortega, quién está muy bien posicionado en el ramo de su especialidad (Traumatología y Ortopedia) y también en el ámbito de la medicina deportiva y la fisioterapia (sobre todo con atletas famosos, como futbolistas, y otros de alto rendimiento). Sin embargo, por su tamaño, especialización y segmento, por el momento no sería competencia directa de CIDELM.

⁸ Secretaría de Salud. 7 de agosto de 2016. <https://www.gob.mx/salud/prensa/entrenamiento-inadecuado-provoca-lesiones-deportivas-en-los-jovenes-54968?idiom=es>

En consecuencia, como resultado de lo anterior, cada vez aumenta más la cultura de la medicina preventiva y de la fisioterapia para la recuperación de una lesión o una cirugía; y por el contrario, el estar completamente en reposo y después incorporarse a la vida normal ya no es lo común, y menos lo indicado para la recuperación, como se hacía anteriormente como si nunca hubiera habido ningún evento y se volvía a las actividades normales sin ningún tipo de terapia o rehabilitación.

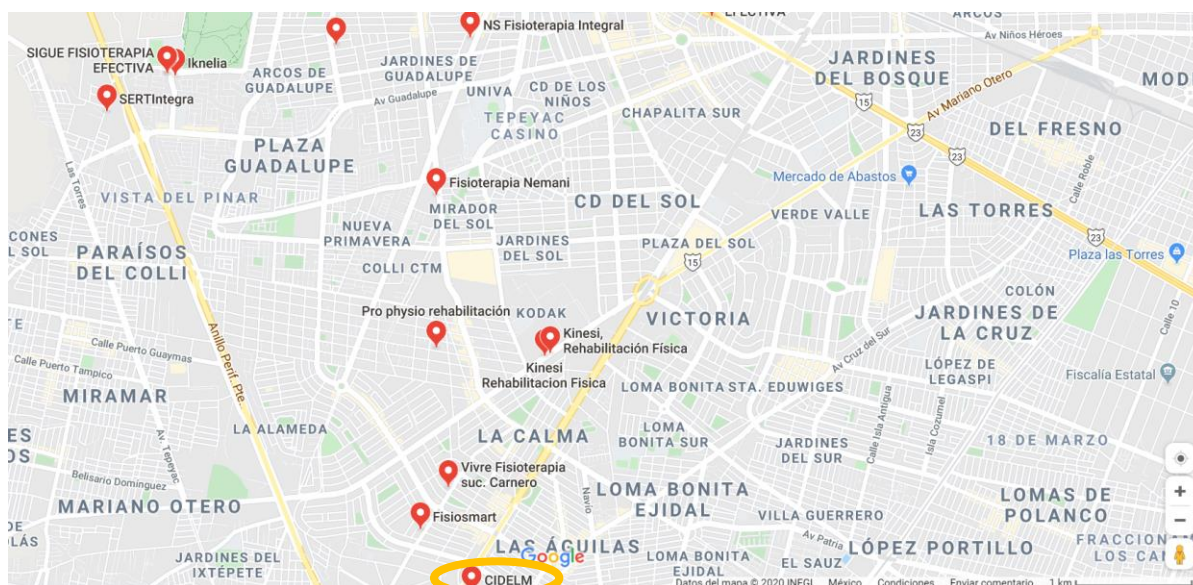
CLÍNICAS CERCANAS A CIDELM

En 2018 que se tomó la fotografía del mapa, las clínicas alrededor de CIDELM se encontraban distribuidas de la siguiente manera:



FUENTE: Google Maps, 2018

Ahora en primavera del 2020, las clínicas se encuentran como se muestra a continuación:



FUENTE: Google Maps, 2020

Como puede observarse en la primera imagen, a los alrededores de CIDELM se encontraban aproximadamente 20 clínicas de este mismo ramo y, a pesar de que no todas eran su competencia directa (por el tamaño, el mercado meta al que están dirigidas, los servicios que ofrecen, etc.), sí había en ese entonces muchas opciones a las cuales podían acudir las personas que estaban buscando este tipo de servicios de fisioterapia, medicina deportiva, rehabilitación, y lo relacionado a la salud física. Esto nos demuestra que inicialmente había mucho crecimiento en este sector; sin embargo, hay muchas clínicas que ya no están y otras nuevas que surgieron en ese lapso, aun así, ya son menos las que aparecen en los alrededores (ahora se visualizan solo 11).

Además de dicho movimiento en la tendencia de ese sector, en el INEGI aparecen muy pocas clínicas en Jalisco, lo que nos habla de una tendencia muy reciente, ya que aún no están registradas en esas bases de datos como podemos ver a continuación que no aparece ninguna cercana a CIDELM:


**INSTITUTO NACIONAL
DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA**

[Inicio](#)
[Datos](#)
[Servicios](#)
[Transparencia](#)
[Investigación](#)

[CLÍNICA DE FISIOTERAPIA APPERTI](#) 

San Juan de los Lagos, San Juan de los Lagos, JALISCO (140730001)

[CLÍNICA DE TERAPIA FÍSICA](#) 

Tonalá, Tonalá, JALISCO (141010001)

[CLÍNICA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN TERAPFISIC](#) 

San Julián, San Julián, JALISCO (140740001)

Incluso en la búsqueda a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE⁹), no aparece la actividad económica de Salud deportiva, Fisioterapia ni rehabilitación, ya que su creación fue posterior al último censo económico; sin embargo, lo más cercano corresponde a la clasificación: “Consultorios de medicina general del sector privado”, como se puede ver a continuación:



En esta imagen, la Clínica Integral Del Movimiento (CIDELM) está representada por el punto rojo en el centro del círculo; esto muestra de una manera más visual que en esa base de datos todavía no está registrada esa “Actividad Económica” de Clínicas de Fisioterapia, lo único que está alrededor (600 metros a la redonda) son consultorios de ginecología, homeopatía, entre otros que no se relacionan al giro de la clínica.

Por otro lado, el que este tipo de clínicas actualmente no tenga una clasificación clara ni definida, hace difícil su localización en las bases de datos de INEGI para saber cuántas hay en la Zona Metropolitana de Guadalajara; sin embargo, a partir de una investigación a través de “Doctoralia”¹⁰, un motor de búsqueda especializado en el área de la salud que muestra las clínicas de diversas aseguradoras como MetLife, Seguros Monterrey, Mapfre, AXA, Allianz, etc. Se encontró que hay 73 clínicas que ofrecen los servicios similares a CIDELM de Terapia Física. (base de datos completa en Anexos), lo que, de primer momento y a grandes rasgos, nos indica que la competencia de CIDELM en cuanto a clínicas es considerable en esta Zona de Jalisco.

⁹ INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Consultado el 27 de febrero de 2019, de DENUE: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> -
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO ESTADÍSTICO: MEX-INEGI.EEC2.04-DENUE-2018

¹⁰ Doctoralia. Obtenido el 17 de abril de 2019. <https://www.doctoralia.com.mx/clinicas/rehabilitacion-y-medicina-fisica/zapopan/3>

TENDENCIAS ECONÓMICAS

En el ámbito económico relacionado con la actividad física, actualmente las actividades deportivas suelen ser comunes y frecuentes, lo cual también es un beneficio económico, ya que muchos negocios, como los gimnasios, crossfits, escuelas de baile, escuelas de artes marciales, grupos de corredores o ciclistas, etc., tienen crecimiento con esto, y no solo ellos, también cuando hay algún evento, como carreras, maratones, o incluso de ciclismo, hay otros establecimientos que también se ven beneficiados, como se menciona en *Expansión* en su artículo de este pasado 28 de abril de 2018, titulado: “*La Vuelta Ciclista a España genera 600.000 euros por etapa desde 1935*”¹¹, en donde se menciona que los ingresos se dirigen a los hoteles, negocios de restauración y de ocio.

Contexto del entorno económico en Jalisco.

En cuanto al aspecto económico del Estado, de acuerdo con el Estudio de expectativas económicas del sector privado Jalisciense S1 2018¹² a pesar del entorno económico mundial, hay expectativas positivas de crecimiento, inversión y generación de empleo en Jalisco, y una de sus fortalezas son las Pymes:

La conformación del mercado interno en Jalisco, que en su mayoría se compone de pequeñas y medianas empresas, es parte importante de la fortaleza de la entidad pues ante la inestabilidad cambiaria y otro tipo de fenómenos económicos internacionales, tienen mayor capacidad de reacción para evitar embates negativos, indicó José Medina Mora, presidente de la Confederación Patronal Mexicana (Coparmex) en Jalisco, señaló que

“Una de las mayores fortalezas de la economía de Jalisco, es que la mayor parte de las empresas, son micro, pequeñas y medianas empresas y esto hace que las crisis mundiales les afecte menos porque están avocadas a un mercado local con lo cual tienen también la posibilidad de reacción mucho más rápido”.

Medina Mora, aseguró que debido a las características de estas empresas, pueden ajustar su producción y precios, pues cuando hay alguna crisis en el país, ya se ha probado que las empresas jaliscienses, suelen estar más protegidas.

Esto nos da una proyección de una tendencia positiva para micro y pequeñas empresas, como en este caso lo es CIDELM, ya que como menciona José Medina Mora, presidente de la Coparmex, por su tamaño son más versátiles, de rápida respuesta y adaptación ante un mundo tan cambiante.

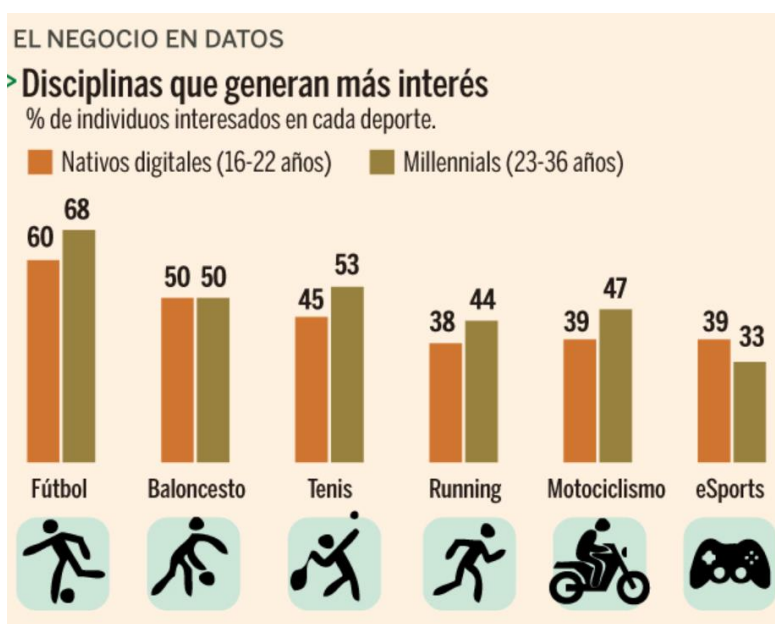
¹¹ EXPANSIÓN, Morales Fernando, <http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/04/29/5ae5faa246163fbd4b8b4639.html>

¹² IIEG-Tecnológico de Monterrey, Estudio de expectativas económicas del sector privado Jalisciense S1 2018, www.iieg.gob.mx, <http://cic.gda.itesm.mx/CIC/s/index.php>

TENDENCIAS SOCIALES

Las nuevas generaciones (como los *Millennials* y los *Nativos Digitales*) están interesados en el deporte, a pesar de vivir en esta era de tecnología y videojuegos, como también se menciona en *Expansión*:

A pesar de vivir en plena edad de oro de los videojuegos, las generaciones más jóvenes continúan practicando y siguiendo las disciplinas tradicionales. La actividad física forma parte del día a día de Millennials y nativos digitales y, aunque sus pautas de consumo son distintas, también siguen el deporte con más intensidad que el resto de la población. La televisión sigue siendo el principal medio de información en este sentido, según un estudio elaborado por Nielsen Sports. En comparación con la media general, los nativos digitales acceden a contenidos deportivos sobre todo a través de redes sociales y aplicaciones móviles, mientras que los Millennials se sirven de Internet. Asimismo, "el uso de la doble pantalla es uno de los rasgos que define a los Millennials y nativos digitales", asegura Pablo Bellido, director general de Nielsen Sports.¹³



Como podemos observar en la imagen anterior, a pesar de todos los avances tecnológicos y del estilo de vida de las nuevas generaciones, la actividad física forma parte de su vida diaria. De acuerdo a esta gráfica las personas desde los 16 hasta los 36 años están interesados en deportes como el fútbol, baloncesto y tenis.

¹³ EXPANSIÓN, J.C., http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/04/28/5ae44f60e2704e740a8b458d.html?intcmp=NOT003&s_kw=los_deportes_la_llave_par_a_el_nuevo_publico

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

La tecnología también juega un papel muy importante en el deporte y actividades físicas actuales. Actividades como correr, hacer ciclismo, o una rutina en el gimnasio, ya no se limitan solo a eso sin nada de presencia tecnológica, al contrario, cada vez hay más *gadgets* y aplicaciones para realizar esto de manera más eficiente, constante o simplemente para monitorear el transcurso de la actividad y sus resultados (medir el ritmo cardíaco, registrar los kilómetros recorridos, etc.), incluso como lo dicen en *Expansión* “la tecnología deportiva será más como un entrenador y más personalizada”¹⁴, incluso en el área de la fisioterapia, la tecnología ofrece beneficios para los pacientes:

Algunas tecnologías deportivas se usan y se desarrollan para recordarles a los pacientes de fisioterapia que tienen que hacer sus ejercicios en casa y para guiarlos en esas rutinas, de acuerdo con Lee, del Legacy Sports Institute. "Es genial, como fisioterapeuta, poder saber que hay recordatorios de lo que es tan importante para que alcancen sus objetivos de rehabilitación", dijo; agregó que los monitores deportivos también pueden ayudar a los pacientes y a sus médicos a monitorizar y a evaluar la recuperación. Ciertamente, la tecnología deportiva del futuro podría tener una función más de entrenamiento.

Una vez que se ha investigado el entorno en el cual se encuentra CIDELM, podemos destacar que, en todos los aspectos analizados, tanto lo económico, social, tecnológico y sobre todo la tendencia a la cultura de la salud física, la medicina deportiva y preventiva, hay una gran oportunidad a la Clínica Integral del Movimiento de establecerse, posicionarse y seguir creciendo, primero a nivel local (de su ubicación a los alrededores), y luego posiblemente a nivel estatal. Sin embargo, esto también representa una amenaza, en cuanto a que pudiera presentarse una saturación de clínicas de rehabilitación y fisioterapia, lo cual generaría mucha competencia. Por lo tanto, es de suma importancia que se haga una muy buena planeación estratégica para lograr el posicionamiento y crecimiento de la clínica.

¹⁴ EXPANSIÓN EN ALIANZA CON CNN, https://expansion.mx/tendencias/2017/10/27/como-la-tecnologia-deportiva-sera-mas-como-un-entrenador-y-mas-personalizada?internal_source=PLAYLIST

1.5. Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis

1.5.1. Diagnóstico. Matriz de Marco Lógico. El problema y sus causas.

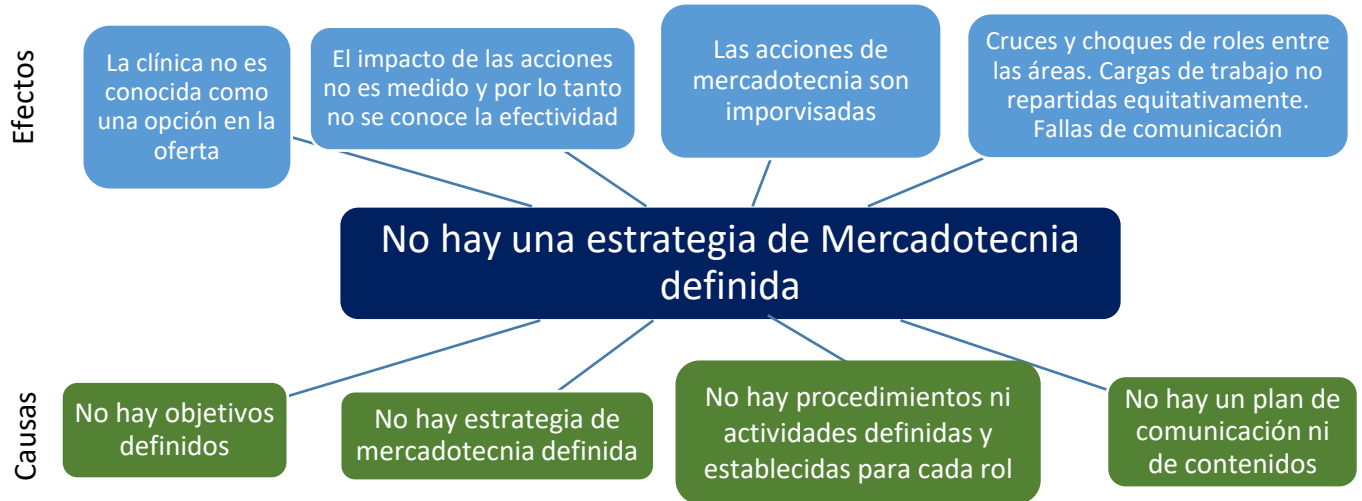
Matriz de marco lógico:

Sujetos Involucrados

ACTORES	INTERESES	PROBLEMÁTICA	SOLUCIONES
Clientes (pacientes)	- Solucionar su problema de salud (en cuanto a lo musculoesquelético) o mejorar su estado actual. - Recibir la mejor atención y servicio en cuanto a técnicas, equipos y tratamientos. - Que el diagnóstico sea acertado y el tratamiento efectivo.	- No recibir el mejor tratamiento para su problema. - El diagnóstico no fue el correcto y, por lo tanto, no se atendió correctamente.	- Personal altamente capacitado que le dé un diagnóstico acertado y que le brinden al paciente el tratamiento más apropiado para su lesión o problema musculoesquelético.
Directivos/socios	- Consolidación de la clínica como empresa (estructura organizacional y procesos definidos). - Desarrollo de una estrategia principalmente de mercadotecnia - Crecimiento de la clínica a su máxima capacidad con un objetivo a futuro de abrir otra sucursal.	- No hay una estructura interna ni procesos definidos. - Fallas de comunicación. - No hay una estrategia definida en ninguna área.	- Planeación estratégica para definir: • La estructura interna • Procesos y acciones definidas • Estrategia de mercadotecnia definida
Personal interno	- Trabajo estable y redituable. - Crecimiento laboral.	- Todo depende del estado y crecimiento de la clínica, si es lento, el personal tendrá que esperar para mejorar en su crecimiento profesional y económico.	- Planeación estratégica para conseguir el crecimiento y posicionamiento deseado, para que se le pueda ofrecer mejores condiciones al personal interno.

1.5.2. Mapa de problemática

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



1.5.3. Breve Análisis de la información previa (árbol de problemas y árbol de objetivos)

La información obtenida a partir de la aplicación del árbol de problemas y del árbol de objetivos para el proyecto de Intervención de la clínica CIDELM, es que hay dos problemas importantes, uno es en cuanto a la estructura organizacional (procesos, roles y responsabilidades, actividades específicas de cada área, etc.), este se tomará como problema “secundario” ya que para su intervención es necesaria la participación de un experto en la cuestión de procesos internos y operativos.

El segundo tema, que es el central en esta intervención, es respecto a la estrategia de mercadotecnia y comunicación que no hay una como tal; por lo tanto, en esta intervención se abordará ese problema central en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia
- Definición de la oferta de valor y propuesta del modelo de negocios
- Desarrollo de la estrategia de comunicación y de contenidos en medios digitales
- Elementos para el posicionamiento de la clínica

Estructura del proyecto de intervención



Indicadores, medios de verificación, e hipótesis

	PUNTO DE LA ESTRUCTURA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
METAS	Acciones de crecimiento definidas de acuerdo a una previa Planeación Estratégica	Aumento de pacientes/ingreso mensual	Incremento de pacientes e ingresos mensuales	Aumentará el crecimiento con acciones realizadas con una planeación estratégica
	Oferta de valor incorporada a las estrategias	Diferenciador reflejado en toda la comunicación	Estrategia de contenidos (redes sociales) con un diferenciador claro	No hay un diferenciador claro para el mercado
	Posicionamiento de CIDELM en medios digitales	Mayor reconocimiento positivo en el mercado	Investigación de mercados después de la intervención	La clínica no tiene un posicionamiento fuerte
	Estructura organizacional establecida y definida	Organigrama más eficiente	Procedimientos más eficientes	Disminuirán los conflictos entre áreas
OBJETIVO	Estrategia, comunicación y mercadotecnia definidas para el crecimiento y posicionamiento	Aumento de pacientes con un mayor reconocimiento de la clínica	Incremento de pacientes/ingresos con un posicionamiento claro	Si la clínica está en crecimiento sin un plan estratégico, después de este proyecto será mayor además de que tendrá un posicionamiento
COMPONENTES	Planeación estratégica	Acciones definidas	Plan de acción	
	Ventaja competitiva respecto a la competencia	Diferenciador establecido	Diferenciador claro y definido	
	Estrategia de comunicación y mercadotecnia	Plan establecido en estas dos áreas	Estrategia de contenidos online	
	Procedimientos, roles y responsabilidades	Reducción de conflictos entre las áreas	Organigrama	Menos conflictos entre áreas
ACTIVIDADES	Desarrollar junto con los socios la Planeación Estratégica y establecerla, a partir de toda la investigación previa	Metas y objetivos en cada acción que se tome	Planeación Estratégica y posicionamiento	Los socios sabrán en dónde están y hacia dónde quieren ir
	Mystery Shopper, análisis de contenidos de la competencia, entrevistas a los consumidores	Conocimiento de la competencia en diversos medios	Mystery Shopper y entrevistas	Se obtendrá un conocimiento de la clínica en cuanto a la competencia y los consumidores
	SERVQUAL para conocer cómo está el servicio en CIDELM y lo que perciben sus clientes para mejorar	Percepción de los pacientes de la calidad del servicio	SERVQUAL	Se conocerá la percepción del servicio de la clínica
	Estrategias de contenidos en medios digitales (principalmente en el sitio web, y redes sociales)	Aumento de la comunicación online	Mayor alcance en la comunicación online	Aumentará la actividad en medios online
	Descripción de puestos, análisis de los procesos y procedimientos para hacerlos más eficientes y establecer una mejor Estructura Organizacional	Roles, actividades y estructura interna definidos	Procedimientos más eficientes / organigrama	Disminuirán los conflictos entre áreas

1.5.4. Análisis causa-efecto

El no tener un plan estratégico de Mercadotecnia y comunicación definido, genera que la clínica no se diferencie de la competencia, las acciones sean improvisadas y no medidas por lo que no se conoce el impacto y efectividad de las mismas; esto ocasiona que los nuevos consumidores no tengan a la clínica CIDELM como primer opción a la cual acudir al tener la necesidad de estos servicios, y por lo tanto su decisión se basa en lo que su especialista, familiares o amigos les recomienden, no tanto en alguna que ellos conozcan que sea una opción de calidad y confiable, como sí sucede con Medyarthros que está tan posicionada en el mercado, por lo mismo las personas asisten ahí sin importar si realmente sí es buena opción o no.

Por otro lado, en cuanto al tema de no contar con una estructura organizacional definida, se origina que se den varios problemas en diversas áreas sobre todo de manera interna y en cuanto a la comunicación organizacional. Los socios (cada uno desde su área y su perspectiva) comentaron en las entrevistas (se analizarán con más detalles más adelante) que hace falta definir bien los procesos, roles y actividades, para que la operación sea más eficiente y no haya choques entre cada una de las áreas. También en ocasiones, el que esto no esté bien establecido, provoca que haya malentendidos. Este punto ya se ha ido trabajando con ellos; sin embargo, para lo que falta en esa área es necesario la intervención de un experto por lo que se dejará esto fuera de este proyecto.

Por lo tanto, de acuerdo a todo lo anteriormente mencionado, las principales y primeras acciones que se realizaron fueron llevar a cabo el desarrollo y establecimiento de un *Plan estratégico de mercadotecnia*, para lograr un impacto positivo en la clínica en cuanto a “Awareness” –Recordación- y también para buscar plantear un posicionamiento como fase final. La cuestión de la problemática organizacional se tomó de manera secundaria para no perder el enfoque con la Maestría de Mercadotecnia.

1.6. Objetivos de la intervención

- Definir la estrategia de Mercadotecnia y comunicación de CIDELM
 - Desarrollar el plan de mercadotecnia a seguir
 - Desarrollar el Plan de comunicación al mercado meta
 - Desarrollar el plan de contenidos
 - Definir el modelo de negocios y consolidar la oferta de valor
 - Definir el posicionamiento de CIDELM

1.7. Delimitación de las áreas a intervenir

En primera instancia, se realizó una investigación más detallada y a profundidad, primero internamente en la organización, y segundo en todo el contexto para conocer con más precisión cómo es la situación actual a la que se está enfrentando la clínica, para tener muy claro y definido el plan de acción.

Principalmente el área a intervenir es la parte de comunicación y de mercadotecnia de la clínica para lograr un mayor Awareness y posicionamiento de la clínica, pero a su vez también habrá propuestas para las diferentes áreas mencionadas anteriormente (estructura organizacional, procedimientos estandarizados) que se puede llevar a cabo posteriormente con la ayuda de un experto en esta área. El punto central de este proyecto son esas dos áreas debido a que en la clínica no tienen un área dedicada a esos aspectos y tampoco tienen una estrategia lo cual es muy importante para la clínica y más considerando todo lo mencionado en el entorno, en lo económico, en la competencia, etc. es necesario atender estas áreas para fortalecer a la clínica y que no solo se mantenga, sino que siga creciendo.

1.8. Justificación y pertinencia del trabajo

Esta intervención busca generar un impacto positivo en la clínica en cuanto a su posicionamiento inicialmente en la Zona Metropolitana de Guadalajara (comenzando por las zonas aledañas a CIDELM como Las Águilas, Las Fuentes, La Calma, etc.).

A partir de ese posicionamiento se espera obtener una mayor participación en el mercado meta, y por lo tanto conseguir un crecimiento de una manera estratégica en la cual esté muy bien definido el qué y por qué se tomarán todas las decisiones y acciones.

Por otro lado, de manera personal, el impacto que tendrá esta intervención será en el aspecto familiar, ya que uno de los socios es mi esposo, por tanto, este proyecto es muy valioso para mí ya que implica un crecimiento tanto en lo familiar (este negocio como fuente de ingreso importante), como en lo profesional, en cuanto a la estrategia de Comunicación y Mercadotecnia que se desarrollará para contribuir al crecimiento y posicionamiento de la clínica.

Capítulo 2

Marco conceptual o de
referencia

2. Marco conceptual o de referencia

2.1. Estado de la cuestión: términos, enfoques teóricos, metodologías y estudios relacionados con el problema.

De acuerdo con el primer sondeo y contacto inicial con los socios de la clínica, ellos tienen una visión muy clara, objetivos e ideología muy bien definidos y compartidos por todos ellos; sin embargo, hay una gran área de oportunidad en la que pudieran mejorar para hacer crecer y posicionar a la clínica como una de las mejores, inicialmente en su zona y posteriormente expandirse a otros lugares la ciudad y del Estado de Jalisco.

Es por esto, que el tema central de esta intervención será el desarrollo de una estrategia basada en la filosofía de Michael Porter (por lo mencionado anteriormente del trabajo de este autor), ya que él aborda temas relevantes referentes al enfoque que se requiere para el desarrollo de esta intervención, así como los conceptos de Kotler que también abarcan una perspectiva de estrategia mercadológica en cuanto al posicionamiento, propuesta de valor, ventaja competitiva, entre otros.

De acuerdo a los conceptos, previamente citados, de Estrategia y posicionamiento según los autores Michael Porter y Philip Kotler, son dos elementos que van muy de la mano, ya que para definir y establecer una buena estrategia es necesario también saber en dónde estamos y hacia dónde queremos llegar, lo cual nos lo da el planteamiento del posicionamiento, debido a que es la oferta de valor que le estamos brindando a nuestros clientes, es lo que nos hace diferentes y con lo que queremos que nos perciban como únicos en el mercado, de esta manera el posicionamiento nos brinda la manera en la que nos presentaremos y seremos percibidos para de ahí armar una planeación estratégica que vaya acorde con esto, con la dirección y camino que queremos tomar para mejorar la clínica internamente y que a partir de ahí se pueda dar un crecimiento estratégico.

Como sustento teórico, los principales autores consultados y en los que se fundamentó esta intervención fueron Philip Kotler, ya que era de suma importancia tener toda la base de Mercadotecnia para poder desarrollar toda la estrategia y acciones para la clínica CIDELM. Por otro lado, también se fundamenta este proyecto en la estrategia y la industria, por lo que también se sustentó en los conceptos

teóricos de Michael Porter¹⁵ (*ver Glosario en la sección de “Anexos”*), dado que es muy importante conocer a los competidores y a la industria para formular una ventaja competitiva, además de analizar el proyecto apoyado en el modelo de dicho autor de las 5 fuerzas que serán enunciadas a detalle más adelante.

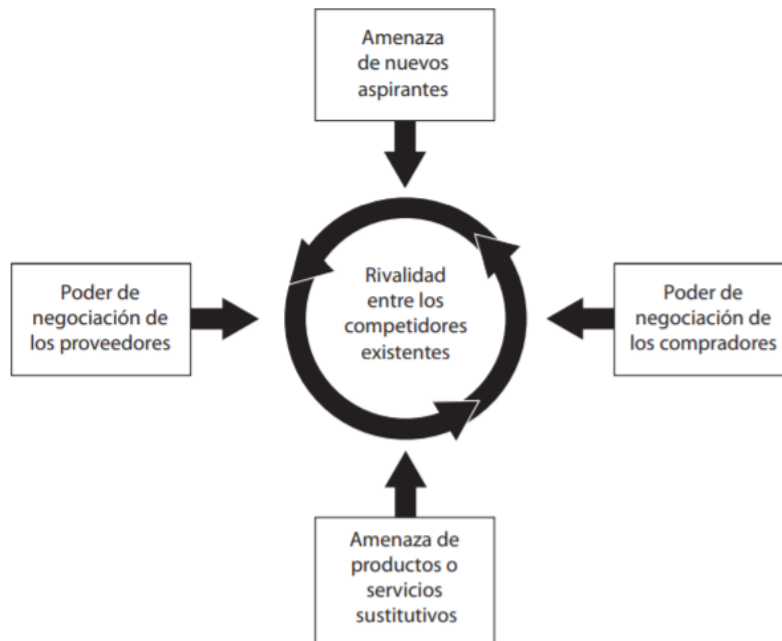
Comenzando con Porter, él dice que “La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia”¹⁶; sin embargo, muchas veces se entiende esta competitividad como una mera rivalidad entre los competidores, pero el autor va más allá de solo eso, se deben de tomar en cuenta otras fuerzas competidoras de la industria, como son: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. A partir de la combinación de las 5 fuerzas es que surge esta ampliación de la rivalidad competitiva, esto permite que podamos definir la estructura de una industria (en este caso la de las clínicas de fisioterapia) y se busque moldear la naturaleza de la interacción competitiva que se genera en ella. Esto ayuda a que podamos identificar los motores de la rentabilidad, ya que a pesar de parecer ser muy diferentes las industrias entre sí, esos motores son los mismos en todas ellas.

Otra aportación de este autor es, como lo mencionamos anteriormente, su modelo de las 5 fuerzas, la cuál es de gran valor para poder estudiar y analizar la industria, en este caso de las clínicas de fisioterapia, para conocer el panorama y contexto, para de esta manera poder armar una estrategia sólida con el conocimiento de todos esos elementos.

¹⁵ Joan Magretta. (2014). Para entender a Michael Porter. US: Grupo Editorial Patria.

¹⁶ Porter, Michael E.. (2009). Ser Competitivo. Estados Unidos: Ediciones Deusto.

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



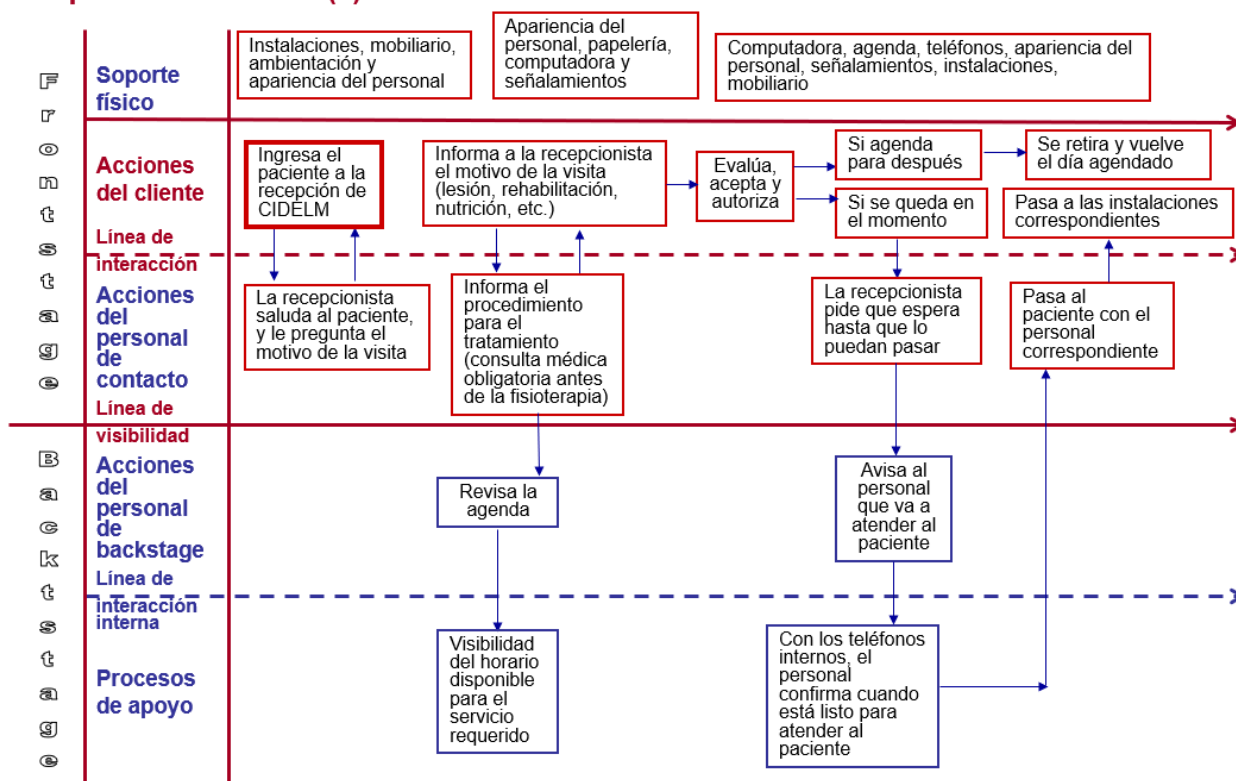
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** puede verse reflejada de distintas maneras como pueden ser: descuentos en los precios, mejoras en el producto y/o servicio, campañas de publicidad. En las clínicas de fisioterapia, sobre todo en las más pequeñas que son la competencia directa de CIDELM, mayormente se ve esta rivalidad en los precios bajos que manejan o con descuentos (en comparación con los precios de las clínicas más grandes). Esta fuerza, sí ejerce un impacto alto en CIDELM, ya que, a pesar de que hay varias clínicas que han desaparecido desde el 2018 que se comenzó este proyecto, sigue habiendo mucha oferta para los consumidores, lo que al final sí influye en su decisión para acudir a alguna clínica.
- **Poder de negociación de los compradores:** los clientes influyentes pueden obtener más valor al presionar para bajar los precios al exigir una mejor calidad o más prestaciones (lo que ocasiona que se eleven los costos) y al enfrentar a los diferentes participantes de una industria incluso a costa de su rentabilidad. CIDELM tiene que estar atento a las necesidades y percepciones de sus compradores sobre todo en cuanto a los servicios que ofrecen, la calidad de ellos y los precios en comparación a los que están manejando las clínicas que son su competencia directa, ya que por los servicios y la calidad que ofrecen, si bajan mucho los precios (por ser accesibles para los clientes) podrían correr el riesgo que los perciban como de mala calidad o por el contrario si lo suben mucho, podrían quedar fuera del alcance de sus compradores. Esta también es una fuerza de impacto medio para la clínica, es menor que la anterior, sin embargo se relacionan ambas entre sí en el aspecto de la competencia, la rivalidad y la oferta para los consumidores, lo que genera que estos puedan influir en la estrategia de la clínica.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores influyentes, obtienen un mayor beneficio para sí mismos cuando cobran un precio más elevado, limitan la calidad o los servicios, o cuando transfieren sus costos a los participantes de la industria. En el caso de las clínicas de CIDELM, los proveedores se dividen en los siguientes tres: las aseguradoras (algunos pacientes llegan a la clínica porque lo cubre su Seguro de Gastos Médicos Mayores), los Traumatólogos que los envían a fisioterapia y los particulares que llegan o porque los vieron en algún medio (Google, ubicación, medios digitales, etc.) o por recomendación de alguien que ya fue o es paciente de la clínica. Esta es una fuerza de impacto alto para la clínica, ya que de estos tres proveedores acuden los consumidores a CIDELM, siendo el más fuerte y predominante el de recomendación de algún consumidor.
- **Amenaza de los nuevos aspirantes:** al entrar los nuevos competidores en una industria, ejercen presión en cuanto a precios, costos y el índice de inversión necesario para competir, ya que estos nuevos entrantes generan una nueva capacidad y deseo de obtener una parte del mercado. En el caso de las clínicas de fisioterapia, la barrera de entrada es relativamente pequeña, ya que no se requiere de una inversión muy grande para poder montar y poner a funcionar una clínica, incluso del 2018 al 2020 en el estudio realizado de investigación y Mystery Shopper, se detectó que surgieron varias clínicas nuevas; por lo cual, en esta industria, sí hay una amenaza de nuevos aspirantes que sí ejercen presión en cuanto a los precios, costos y a fin de cuentas sí terminan quitando una parte del mercado. Por lo tanto, esta es una fuerza también de alto porque es fácil que surjan nuevos competidores lo cual ejerce una influencia en la estrategia de CIDELM.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** son aquellos que desempeñan la misma función que la del producto de la industria, puede ser de manera idéntica o similar. Si una industria no pone distancia con sus sustitutos con una diferenciación, su rentabilidad y capacidad de crecimiento se verán amenazados. En cuanto a la industria de las clínicas de fisioterapia, los servicios sustitutivos son: los quiroprácticos, los alphabióticos, masajistas o sobadores. Esta es una fuerza media para la Clínica Integral Del Movimiento, ya que sí hay oferta de esos servicios sustitutivos; sin embargo, si están diferenciados en la percepción de los consumidores por el tipo de clientes que acuden a las clínicas de fisioterapia y a esos otros servicios, pero al final sí hace que se divida un poco el mercado al haber este tipo de oferta.

Porter también aborda el tema de la estrategia¹⁷ (como un elemento externo) pero de la mano con otro elemento interno de la empresa, el cual este autor más bien lo toma como Cadena de valor (que para él es la operación interna de la empresa), pero en conjunto con la Propuesta de valor (lo que nos hace diferentes a la competencia, el valor particular que le estamos ofreciendo a un segmento de mercado específico para satisfacer ciertas necesidades en particular), para Michael Porter, una Propuesta de valor sin una cadena de valor definida no nos brindará una ventaja competitiva importante, que a fin de cuentas es lo que estamos buscando con esta intervención en la parte de la planeación estratégica, que nos llevará a un mejor posicionamiento y a un crecimiento inteligente de la clínica. Para esta intervención también será muy importante coordinar la estrategia de la manera en la que lo plantea Porter, en cuanto a que la propuesta de valor (la diferenciación de la clínica) vaya muy de la mano con la Cadena de valor, que sería toda la cuestión operativa y más aún al tratarse mayormente de un servicio o producto intangible.

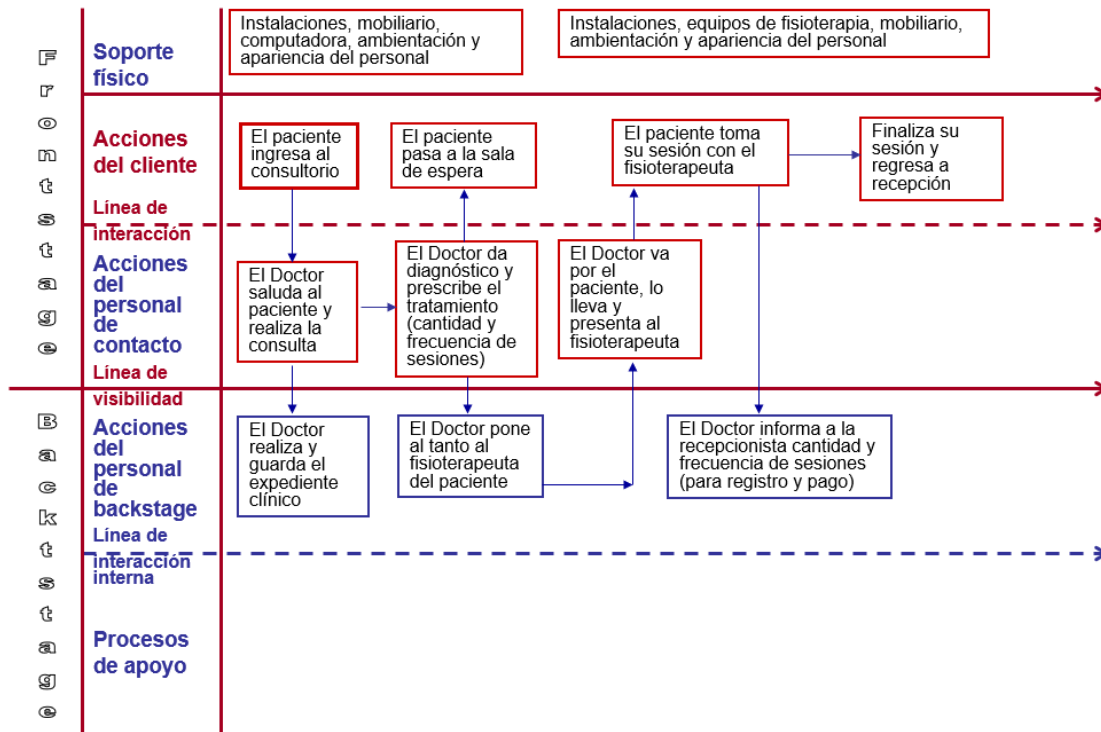
A continuación, se muestra el *Esquema de servicio* de CIDELM para presentar la Cadena de valor propuesta por Porter, que en este caso es la operación de la clínica, pero mostrada de manera más gráfica y dividido en *Frontstage* (la parte de la operación del servicio que es visible para el cliente) y *Backstage* (la parte de la operación que no es visible para el consumidor):

Esquema del Servicio (1)

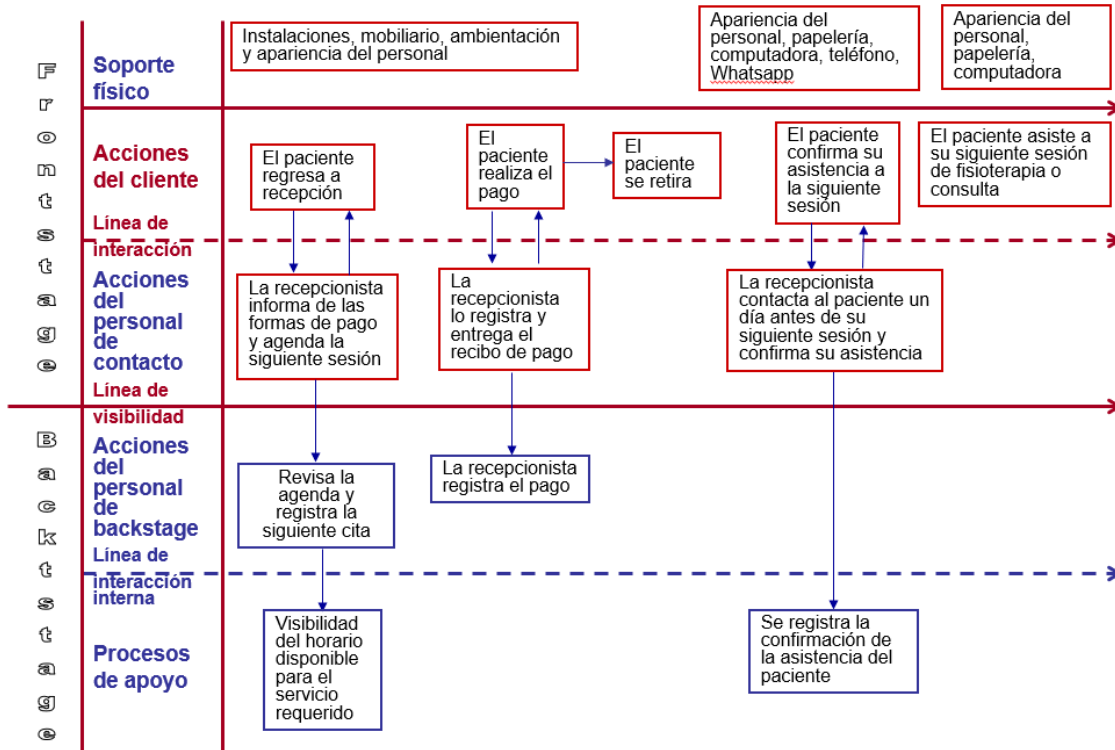


¹⁷ Joan Magretta. (2014). Para entender a Michael Porter. US: Grupo Editorial Patria.

Esquema del Servicio (2)



Esquema del Servicio (3)



Es por esto que el enfoque de Michael Porter será de gran ayuda para la realización de esta intervención, ya que se están buscando mejorarle a la clínica todos esos elementos internos y externos que Porter agrupa en su concepto de estrategia:

“La propuesta de valor es el elemento de la estrategia que se dirige hacia el exterior: a los clientes, hacia el lado de la demanda de la industria. La cadena de valor se concentra en las operaciones internas. La estrategia es esencialmente integradora, pues reúne la demanda y la oferta.”⁶

2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Otras aportaciones del autor Michael Porter que contribuyeron a esta intervención fueron algunos conceptos (algunos ya se mencionaron anteriormente, pero se describirán a continuación más detalladamente), comenzando con el de **“Creación de valor”**, ya que se requiere un proceso mediante el cual la clínica CIDELM transforme su servicio en un valor que supere las expectativas de sus clientes/pacientes de manera que también se cumpla un objetivo social con la mayor eficiencia.

Este concepto está relacionado con el de **“Diferenciación”**, debido a que se busca el posicionamiento de la clínica (ofreciendo mejores características que la competencia); lo cual nos lleva al siguiente concepto necesario para lograr esto: el “Posicionamiento”, el cual requiere de la elección de una **“Propuesta de Valor”** (de acuerdo con Porter es un *“elemento esencial de una estrategia que define la clase de valor que la compañía creará para sus clientes. Contesta tres preguntas: ¿a cuáles clientes vamos a atender?, ¿qué necesidades vamos a satisfacer?, ¿qué precio relativo cobraremos? Una propuesta de valor única constituye la primera prueba de una buena estrategia”*) realizada contra la competencia, en este caso, directa de CIDELM. Por lo tanto, si desarrollamos una buena estrategia, lograremos obtener un posicionamiento; es decir, conseguiremos el “lugar” que deseamos tener en el mercado.

Y ¿qué es una **“Estrategia”** para Porter? Es una *“meta o iniciativa importante”*, por ejemplo: *“Nuestra estrategia es ser la número 1 del mercado”*. Porter define así la estrategia:

“conjunto de decisiones integradas que indican cómo se logrará un desempeño superior frente a la competencia. No es la meta (ser la número 1) ni una acción específica (hacer adquisiciones). Es el posicionamiento que se escoge y que permitirá alcanzar la meta; las acciones son la ruta que lleva a conseguirlo... se refiere en realidad a lo que constituye una buena estrategia que generará un rendimiento de la inversión mayor que el promedio de la industria”.

De ahí surge también otro término, el de **“Ventaja Competitiva”** que se refiere a los elementos o características en lo que se piensa ser buenos y mejores que la competencia, por ejemplo: “Nuestra ventaja competitiva es la calidad en el servicio de las fisioterapias”.

En cuanto a los procesos y los costos, algunos conceptos relacionados con esos dos elementos son: la **“Cadena de valor”** que Porter lo define como un conjunto de actividades que la compañía (en este caso CIDELM) realiza para “crear, producir, comercializar y entregar bienes o servicios”. Este concepto a su vez se relaciona con la **“Ventaja Competitiva”** ya que todos los costos se originan de las actividades de la **“Cadena de valor”** y la **“Diferenciación”** surge de ellas.

Y por último, el **“Costo relativo”** que es el costo por unidad comparado con la competencia, que surge de dos fuentes: la primera es el ser el mejor por “eficiencia operativa” (hacer mejor las mismas acciones o actividades); y la segunda, elegir hacer actividades diferentes a la competencia; es decir, buscar ser único en el mercado; CIDELM se diferencia a la competencia con sus protocolos de fisioterapia, lo cual hace que cada sesión y tratamiento sea personalizado, se lleve un mejor control y seguimiento; los pacientes de esta clínica mencionaron en las entrevistas que eso es uno de los aspectos que para ellos hace la diferencia con las demás, que vayan el día que sea o si por algo no los atiende su mismo terapeuta, el tratamiento sigue tal cual quedó establecido desde la consulta médica inicial.

Porter también menciona que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva que puede ser implícita con las actividades que desarrolle e implemente, o explícita cuando esta se genera a partir de un proceso de planeación. “La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compete.”¹⁸

La estrategia servirá para dirigir todo el comportamiento de la empresa, aquí es muy útil basarse en la “Rueda de la estrategia competitiva” de Porter, las metas en el centro se reflejarán hacia todas las áreas para que la rueda gire, como se ve a continuación:

¹⁸ Michael E. Porter. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Grupo Editorial Patria.

Rueda de la estrategia competitiva



Esto muestra la importancia que tiene la parte de la mercadotecnia en la Estrategia de una empresa, ya que todas las metas (que es la parte central) deben de reflejarse en cada una de esas partes y una de ellas es la esa área de mercadotecnia. Esto se implementa muy bien en este proyecto de intervención para la clínica de fisioterapia CIDELM, ya que el tema fundamental es la estrategia principalmente del área de Marketing (ya que no se tiene una, incluso no cuentan con un departamento o persona específica que se dedique a esos temas y a esa área). Esta “Rueda de la estrategia competitiva” de Michael Porter, nos muestra claramente cómo se relaciona e involucra el área de Marketing con toda la empresa y sus diferentes áreas.

Aquí se hace un cruce importante entre la Estrategia y la parte de la Mercadotecnia como tal, como se puede ver en el punto anterior con la “Rueda de la estrategia competitiva”. Es por esto, que también es necesario sustentar este proyecto con las aportaciones del catedrático de Marketing Internacional Philip Kotler, especialmente con su “*Estrategia de marketing impulsada por el cliente*”¹⁹ que se mostrará más detalladamente más adelante.

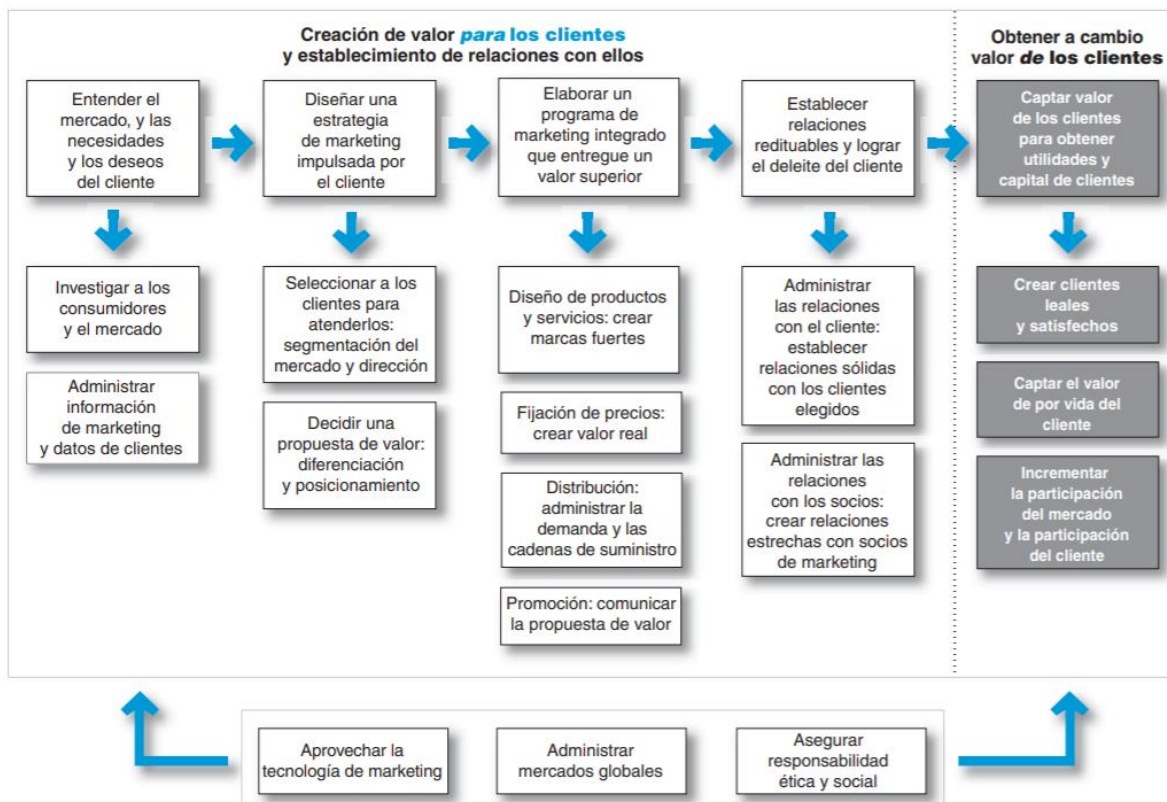
¹⁹ Kotler, P., Armstrong, G.. (2010). Marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN

Para integrar todos esos elementos anteriormente mostrados, también se recurre a una aportación de los autores Kotler y Armstrong para poderlo aplicar a esta intervención, para esto, es de utilidad aterrizarlos al “*Modelo sencillo del proceso de Marketing*” que se muestra a continuación:



Modelo sencillo del proceso de Marketing

Y más detalladamente con el “*Modelo ampliado del proceso de marketing*” (que más adelante se mostrará aplicado a CIDELM):



Modelo ampliado del proceso de marketing

A partir de eso, se puede diseñar una estrategia de Marketing impulsada por el cliente, para ello, de acuerdo con Kotler Armstrong, primero se debe entender completamente a los consumidores y al mercado, para poder ejecutar el objetivo de “encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.” (Kotler, P., Armstrong, G., 2010).

Estos autores aportan un *Sistema moderno de marketing*, el cual implica:

“servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores investigan el mercado e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades. Luego crean y envían sus ofertas de mercado y sus mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los que participan en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y sociales/culturales).” (Kotler, P., Armstrong, G., 2010).



Sistema moderno de Marketing

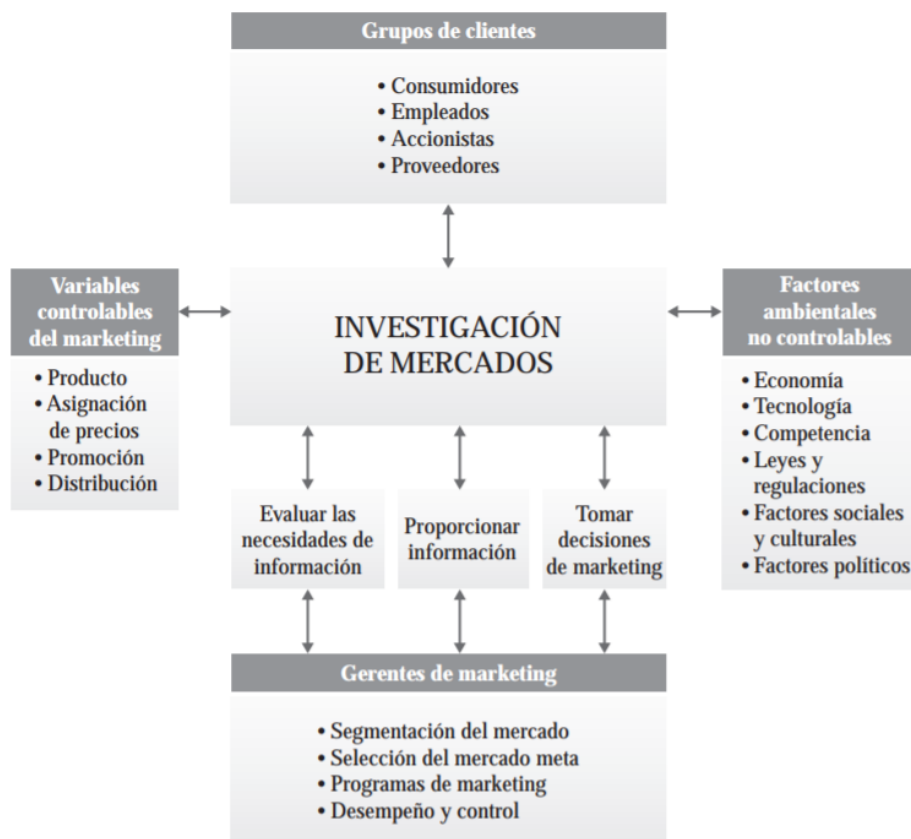
Como podemos ver, este sistema concuerda mucho con el de Porter de las 5 fuerzas, ambos mencionan cómo la empresa está inmersa en un ambiente en el cuál interactúan diversas fuerzas, y esos autores coinciden con elementos como los proveedores, competidores y los consumidores relacionados dentro de un ambiente industrial.

Es por esto, que el sustento teórico está basado fundamentalmente en estos dos autores: Michael Porter y Philip Kotler, ya que las aportaciones en conjunto de ambos nos dan la visión necesaria para poder desarrollar y proponer una estrategia principalmente enfocada a la mercadotecnia para la Clínica CIDELM.

Otro autor que también es importante para el desarrollo de este proyecto es Naresh K. Malhotra, quien ofrece herramientas muy útiles en cuanto a la Investigación de mercados, este autor la define como “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas

con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, Naresh K., 2008).

Para entender mejor el papel que juega la Investigación de mercados, podemos verlo de manera más gráfica como lo muestra Malhotra a continuación:



El papel de la investigación de mercados

El enfoque de estos autores aporta una visión y panorama muy completo para entender todo el contexto, entorno, ambiente, los elementos y fuerzas que interactúan entre sí, así como las herramientas y modelos necesarios y útiles para poder desarrollar una estrategia principalmente de Mercadotecnia para la Clínica CIDELM.

- **Metodologías y estudios relacionados con el problema. Enfoques teóricos:** el enfoque de la intervención será de acuerdo a un modelo sistémico de Planeación estratégica y de Mercadotecnia; por lo tanto, algunos de los autores en los que estará basado será principalmente: Michael Porter (por el tema de la estrategia que es fundamental en el escenario de esta intervención); sin embargo, en cuanto a la parte de mercadotecnia se tomará el enfoque y conceptos primordialmente de los autores Philip Kotler y Naresh Malhotra, sobre todo en la parte de Fundamentos y Estrategia de Mercadotecnia, así como de herramientas empleadas para realizar el diagnóstico y la investigación cualitativa, como ya se mencionó anteriormente.

2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo

- **Árbol de problemas:** utilizado para el diagnóstico, para identificar los problemas claves o centrales que se abordarán con la intervención, de acuerdo con la UNESCO²⁰, una vez que se identifica la situación negativa o problema central, se intenta dar solución a ello analizando las relaciones de tipo causa-efecto y utilizando una lluvia de ideas, de esta manera se buscan diversas alternativas de solución en lugar de una sola.
- **Entrevistas a los 4 socios individualmente:** como un sondeo inicial para detectar la relevancia de realizar una intervención en la clínica, pero también a manera de una *Investigación exploratoria*²¹ para obtener información para detectar con mayor precisión el problema central de este proyecto, así como las acciones pertinentes y los enfoques necesarios para abordar y solucionar dicho problema.
- **Encuestas y entrevistas a 100 pacientes bajo la Metodología de Incidentes críticos:** al ser un producto intangible, se aplicaron estas encuestas para detectar y analizar todo lo referente al servicio, y a partir de los resultados de esta herramienta cualitativa, se obtuvieron los puntos y características utilizados para armar el SERVQUAL de manera más específica.
- **Metodología de Brechas y Metodología SERVQUAL:** Para medir la percepción que tienen tanto el personal de CIDELM respecto a sus servicios y lo que quieren sus clientes, como lo que en realidad quieren los clientes y ver si ambas perspectivas coinciden, además de relacionarlo con las expectativas de los clientes.
- **Entrevista a profundidad**²²: es una entrevista cara a cara, se sigue un guion previamente elaborado para que el entrevistado hable acerca de sus creencias, expectativas, sentimientos, opiniones acerca de algún tema, el objetivo es conocer las verdaderas razones de sus actitudes y comportamientos frente a algún objeto o tema en específico. En este caso

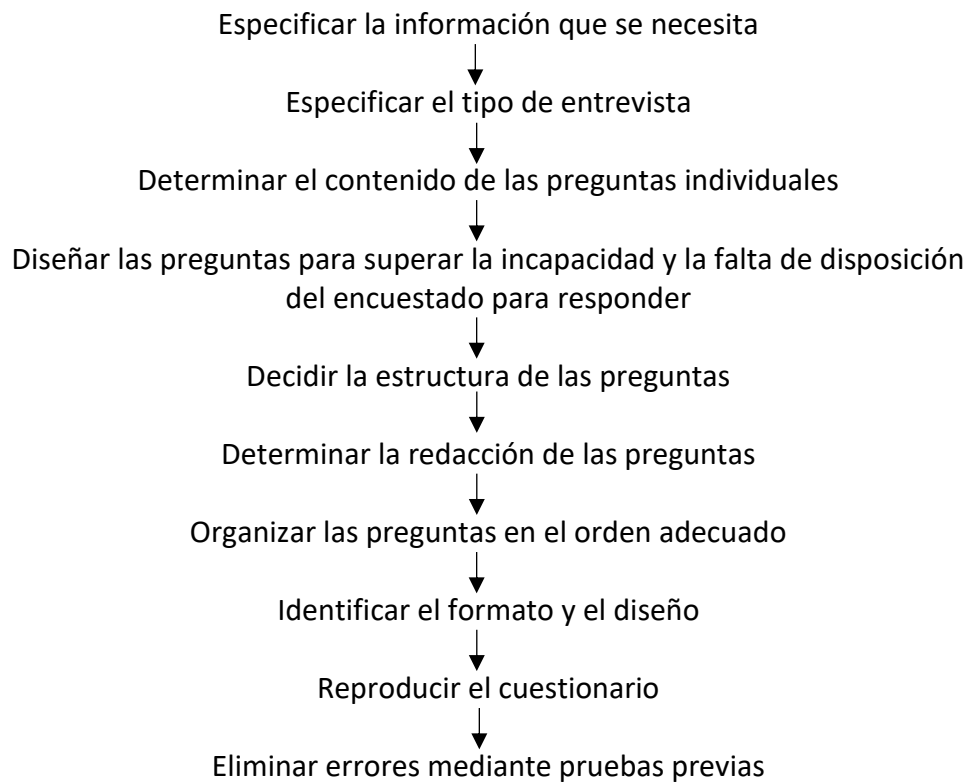
²⁰ UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Guía para políticas. Recuperado en marzo de 2019 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

²¹ Malhotra, Naresh K. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: Pearson Educación.

²² Fabio Plazas Rojas. (2011). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

conocer lo que los clientes/pacientes que requieren un tratamiento de fisioterapia, buscan y esperan respecto al servicio.

El proceso utilizado para la realización del cuestionario de la entrevista de profundidad está basado en la aportación de Naresh K. Malhotra en su libro *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*, en donde propone la siguiente estructura para la preparación del diseño del cuestionario:



- **Mystery shopper:** se realizará en 10 clínicas de Fisioterapia de la siguiente manera:
 - 3 grandes (no competencia directa): Medyarthros, CETRAMED y Mundo físico
 - 7 chicas (competencia directa) por ubicación: Endorfina, Fisiosmart, CARR, Physio Balance, Vivre, Kinesi, Sigue Fisioterapia efectiva

Las características a investigar con esta herramienta son:

- Precios
- Tipos de terapias/servicios
- Diagnóstico
- Amabilidad del personal
- Personal capacitado
- Instalaciones
- Aseguradoras
- Páginas Web y medios digitales de la competencia

Y se utilizará la siguiente guía para obtener toda la información necesaria de la competencia:

- Buenas tardes, tengo una lesión y quisiera pedir informes acerca de un tratamiento aquí con ustedes:
 - ¿Cómo sería el diagnóstico? ¿Quién lo daría?
 - Si ya fui con otro especialista ¿de todos modos me valoraría un médico o ya sería la fisioterapia directamente a como me la prescribieron?
 - ¿Qué tipos de fisioterapia manejan? Es que yo ya he ido a otras anteriormente, para saber más o menos como sería con ustedes
 - ¿Cuentan con tanque de hidroterapia?
 - ¿Qué costo tiene la consulta y la fisioterapia?
 - ¿Trabajan con aseguradoras? ¿Qué precios manejan con aseguradora? Y en caso de que no me lo cubriera ¿el costo sería diferente?
 - ¿Tienen servicio a domicilio?
 - ¿Tienen servicio de transporte?

**** A la par se evalúa: instalaciones, la amabilidad del personal, qué tan capacitado está para responder a las preguntas*

- **Análisis Estratégico²³:** Impactos internos (Auditoría Interna: FODA, competencias básicas y análisis de la cadena de valor) + Impactos externos (evaluación del medio ambiente, análisis de la industria, mercado, competidores) = Análisis Estratégico, con el principal objetivo de responder las siguientes preguntas:
 - ¿Dónde queremos ir? – Horizonte
 - ¿Dónde estamos hoy? – Diagnóstico
 - ¿Dónde queremos estar? – Direccionamiento
 - ¿Cómo llegaremos? – Proyección Estratégica
 - ¿Cómo estamos llegando? – Evaluación-Monitoría estratégica

Identificación, descripción y cuantificación de métricos iniciales

Hasta el momento lo que se ha obtenido de la aplicación de las herramientas presentadas anteriormente es la identificación de la principal problemática que se va a abordar en la intervención como tema central: Definición del Plan Estratégico principalmente en el área de Mercadotecnia y la estructura organizacional como punto secundario (por lo que se ha mencionado anteriormente que se necesita la participación de un experto en esta área), pero igual de importante por lo que también se le propondrá a los socios de la clínica.

También las percepciones de los 4 socios de la clínica (por medio de las entrevistas que se realizaron de manera individual a cada uno de ellos) en cuanto a la situación actual de la clínica, hacia dónde quieren dirigir sus acciones y decisiones, y qué tanto están dispuestos a poner de su parte para lograr los resultados esperados. De las cuales se obtuvieron muy buenos resultados debido a que todos están en sintonía y tienen los mismos objetivos en común, a pesar de que se entrevistaron por separado sí tuvieron muchas coincidencias en las metas que tienen para la clínica.

Por último, con la aplicación de la Metodología de Brechas y SERVQUAL se obtuvo un panorama más concreto acerca del servicio que ofrece la clínica, una comparación con la competencia y la percepción de los pacientes respecto al servicio que estaban recibiendo, lo cual hasta el momento arrojó muy buenos resultados en cuanto a que los pacientes casi en su totalidad están contentos y satisfechos con el servicio recibido, e incluso en muchos de los casos la clínica superó las expectativas que tenían antes de llegar a la clínica, por lo que su grado de satisfacción fue mucho mayor después de ser atendidos en CIDELM.

²³ Miguel David Rojas López, Laura Johana Medina Marín. (2011). Planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Capítulo 3

Estrategia metodológica o de intervención

3. Estrategia metodológica o de intervención

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, los objetivos y la problemática central detectada, la estrategia implementada está basada en un *Modelo sistémico de Planeación estratégica*, debido a que en gran parte lo que se pretende desarrollar es definir una *Estrategia* sobre la cual basar y dirigir todas las acciones y decisiones (especialmente para el área de mercadotecnia y el plan de comunicación), de manera que ya no se haga nada improvisado o sin un sustento.

Por otro lado, el área de mercadotecnia se trabajó en cuanto al conocimiento de la competencia, desarrollo de una oferta de valor, investigación de mercados, etc. utilizando los sustentos teóricos de Kotler y Malhotra, así como varias de sus herramientas y modelos; para posteriormente crear e implementar una estrategia de Mercadotecnia y Plan de comunicación.

Es por esto, que los enfoques en los que está basada toda la investigación, planeación estratégica, área de comunicación, mercadotecnia y posicionamiento son principalmente de los autores: Michael Porter, Philip Kotler y Naresh K. Malhotra.

El enfoque de Michael Porter es enriquecedor en cuanto a su modelo de las 5 fuerzas, conceptos de planeación estratégica, Propuesta de valor, ventaja competitiva, etc.; es decir, para este proyecto de intervención de la Clínica Integral Del Movimiento (CIDELM), la aportación de Porter es un buen sustento y da una buena dirección en cuanto al tema del negocio y sobre todo para la parte de la planeación estratégica.

Por otro lado, Naresh K. Malhotra, nos da una guía y sustento para implementar todas las cuestiones de mercadotecnia, especialmente en cuanto a la investigación de mercados, definición del problema en este ámbito, diseño de instrumentos para obtener información del mercado, y todo lo referente a esa área que es fundamental en este proyecto de intervención.

Teniendo de base estas teorías y enfoques, para obtener un panorama completo respecto a la posición y situación actual de la clínica (en dónde se encuentran de acuerdo a todos los factores del entorno, como las tendencias, la economía, la competencia, etc.) se realizó una investigación con un enfoque mayormente cualitativo, ya que se utilizó la herramienta del SERVQUAL, las entrevistas a profundidad, el *Mystery Shopper*, etc. mismos que se refieren a datos y herramientas cualitativas.

3.1. Justificación de la estrategia metodológica o de intervención

Como se menciona en el punto anterior, el enfoque necesario para tener el mayor conocimiento posible de en dónde se encuentra la clínica es el cualitativo por medio de las herramientas previamente enumeradas (del SERVQUAL, las entrevistas a profundidad, el *Mystery Shopper*), esto debido a que hay que conocer al consumidor, que en este caso son los pacientes tanto que asisten a la clínica (conocer muy a detalle y profundidad por qué decidieron atenderse en CIDELM y por qué siguen ahí), como los posibles clientes para poder fijar metas de crecimiento con la estrategia de comunicación y posicionamiento.

Por otro lado, también es necesario utilizar los métodos cualitativos para conocer qué les gusta a los pacientes actuales de CIDELM, en qué debemos enfocarnos como fortalezas y qué no les gusta para ver hacia dónde dirigir las acciones de mejora. La herramienta del SERVQUAL brinda visibilidad y claridad en este aspecto.

Las entrevistas a profundidad nos darán una orientación más clara de lo que quieren, buscan, y les gusta a los pacientes de la clínicas de rehabilitación y fisioterapia, a partir de esa información, se realizará el *Mystery Shopper* ya que, sabiendo más detallada lo que los clientes buscan en este tipo de servicios, podemos investigar si la competencia está cubriendo esas necesidades o si hay áreas de oportunidad en donde CIDELM se pueda destacar y a partir de ahí diferenciarse y posicionarse.

3.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

COSTO (Acción necesaria)	BENEFICIO
Investigación de los pacientes actuales	Tener un conocimiento claro y detallado de lo que buscan y necesitan los consumidores de este tipo de servicio para poder ofrecerlo de manera que se pueda satisfacer lo más completo posible
Investigación de la competencia	Conocer cuál es la oferta de la competencia y de qué manera están ofreciendo sus servicios para determinar si hay algún área que no estén cubriendo y obtener la oferta de valor y posicionamiento de CIDELM
Definición de propuesta de valor	Tener muy claro quién es CIDELM y porqué los clientes eligen esa clínica y no otra, a partir de toda la investigación que se realizará de la competencia.
Definición de estrategia	Fundamento para todas las acciones y decisiones que se tomen, teniendo toda la investigación como base, se decidirá junto con los socios la dirección que se quiere tomar en cuanto a la estrategia
Identificación de las necesidades de la estructura organizacional	Definición de la estructura organizacional necesaria
Organigrama	Definición de estructura organizacional (áreas, roles y actividades)
Mapa de procesos y procedimientos	Claridad y mayor definición en los procesos para hacerlos más eficientes para la empresa y para los clientes
Implementación de la estructura organizacional (cambios estructurales)	Mayor eficiencia en sus procesos, mejora en la comunicación interna, reducción de conflictos internos

3.2. Muestra o sujetos de investigación

En el caso de CIDELM, los sujetos de estudio se dividen en dos: los internos y los externos.

Para los internos se consideraron pacientes que actualmente están asistiendo a la clínica, que ya hayan tomado varias sesiones de fisioterapia (de 3 a 5 sesiones), ellos se tomaron como sujetos de estudio para aplicar la herramienta del SERVQUAL, ya que con ella se pudo medir y conocer la calidad del servicio y las características que para ellos tienen más valor e importancia. También como sujetos de investigación internos, fueron los pacientes que van por primera vez o que apenas comenzaron con sus sesiones de fisioterapia, ellos fueron necesarios para las entrevistas a profundidad para conocer cómo fue su proceso que los llevó a decidirse acudir a CIDELM y no a cualquier otra opción de las que están alrededor de la zona de la clínica.

En cuanto a los sujetos externos, se realizaron entrevistas a consumidores de otras clínicas diferentes a CIDELM para conocer cómo fue su experiencia en esa otra opción del mercado, qué aspectos les gustaron, cuáles no, qué les hubiera gustado que fuera diferente, etc. es decir, la muestra fue respecto a conocer la competencia, a compararla con CIDELM y ver en dónde puede ser más fuerte esta clínica, también contribuyó esto para conocer cuál es la oferta actual y en dónde nos están cubriendo las necesidades de los pacientes las clínicas de la competencia para fortalecer ahí a CIDELM y que se vuelva la primera opción de los consumidores.

3.3. Etapas del proceso de aplicación/intervención

De acuerdo con los objetivos de este proyecto de intervención, las etapas son las siguientes:

1. **Conocimiento del contexto y el entorno:** datos del macroentorno, tendencias, población, situación actual del Estado de Jalisco en diferentes ámbitos relevantes para la clínica, etc.
2. **Investigación interna:** conocimiento de las necesidades, gustos e intereses de los pacientes actuales de CIDELM (tanto los que son nuevos o apenas están comenzando con sus sesiones de fisioterapia, como los que ya llevan algunas tomadas) para tener la información en cuanto al servicio, la calidad, puntos de mejora, puntos valiosos para reforzar, etc.
3. **Investigación externa:** estudio de la competencia para conocer su oferta actual y las posibles áreas en las que están siendo deficientes para satisfacer a los pacientes.
4. **Planeación estratégica:** a partir de toda la investigación y conocimiento de los puntos anteriores, se le recomendará a los socios de CIDELM el realizar una planeación estratégica integral, para mejorar todo lo operativo (procesos y procedimientos, roles y actividades, etc.) y decidir el rumbo de las acciones futuras.
5. **Implementación de las acciones:** ejecución de las acciones resultantes del punto anterior.

3.3.1. Cronograma de trabajo

En la siguiente tabla se muestra el cronograma con todas las etapas de este proyecto de intervención mencionadas previamente, de manera que todos los elementos (contexto, investigación interna, investigación de la competencia, planeación estratégica, etc.) estén contenidos y programados para su realización efectiva.

Cronograma de trabajo.

ETAPA DEL PROCESO	AÑO 1		AÑO 2	
	Primavera 2018 (IDI I)	Otoño 2018 (IDI II)	Primavera 2019 (IDI III)	Otoño 2019 (IDI IV)
Etapa 1 Conocimiento del contexto y el entorno				
Etapa 2 Investigación Interna				
Etapa 3 Investigación Externa				
Etapa 4 Planeación Estratégica				
Etapa 5 Implementación de las acciones				

Nota: Se toma como base para elaborar el cronograma un programa de estudio de dos años

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Imprevistos

- Que no se logren cumplir las acciones en los tiempos estipulados por las actividades y cargas de trabajo del personal de CIDELM.
- Que surjan nuevas problemáticas de mucho peso y se tenga que cambiar la intervención a esos nuevos temas centrales.
- Que durante el proceso de la intervención se implementen nuevas áreas y/o servicios (ya sea por necesidades de los pacientes o por un crecimiento repentino) que hagan que se modifique radicalmente tanto la estructura organizacional que se va a diseñar, como la planeación estratégica que se va a definir.
- Que después de toda la investigación y planeación, por alguna circunstancia alguna de las acciones estipuladas no se pueda llevar a cabo (por factores económicos, de recursos, de tiempos, etc.)

3.5. Metas de información

- Los roles que ya desempeña cada encargado de área.
- Las actividades necesarias que se deben realizar en la clínica para su óptimo funcionamiento y cómo están actualmente repartidas.
- Con la herramienta del *Mystery Shopper* se pretende conocer cuál es la oferta actual de la competencia para, a partir de ahí, armar una estrategia y desarrollar la Pirámide de posicionamiento con la oferta de valor que surja a partir de las áreas que las otras clínicas no están cubriendo en cuanto a las necesidades de los pacientes.
- Cuál es su capacidad máxima, a cuántos pacientes pueden atender con un servicio de calidad (en caso de que estas acciones propiciaran un crecimiento acelerado de la clínica, para evitar que esto los llevara o a dar un mal servicio o incluso a números rojos por el incremento en gastos, entre otras variables), pero estableciendo una meta de crecimiento en cierto tiempo (semanal, mensual, bimestral, trimestral, etc.) con sus respectivas acciones para lograrlo. Esto se hará por medio de la recopilación de los datos que los socios tienen registrados de la clínica.
- Con las *Entrevistas a profundidad* y el SERVQUAL, se busca tener toda la información interna necesaria para desarrollar la Planeación Estratégica de CIDELM y con ello definir el rumbo que tomará la clínica; de esta manera, todas las acciones y decisiones tendrán un sustento claro.

Capítulo 4

Exposición de hallazgos

4. Exposición de hallazgos

Con base en la información previamente presentada (contexto de la clínica, macroentorno, problemática detectada, objetivos planteados, planeación estratégica de mercadotecnia con todos los fundamentos teóricos necesarios) se logró obtener un panorama detallado en cuanto a la posición que tiene actualmente la clínica, tanto internamente (sus antecedentes, cómo ha sido su crecimiento año con año, cómo están conformados con respecto a su estructura organizacional), como externamente (cómo es la situación global en cuanto a la salud relacionada con lesiones, la situación en cuanto a la población de México y de Jalisco, cómo será en un futuro, la competencia, los consumidores, mercado, entre otros).

A partir de esta información, se realizó un diagnóstico de la clínica para determinar qué cuestiones debe resolver prioritariamente, y hacia dónde es necesario dirigir la clínica; es por esto que, como se mencionó anteriormente, el punto central de esta intervención es la Planeación Estratégica de Mercadotecnia para CIDELM.

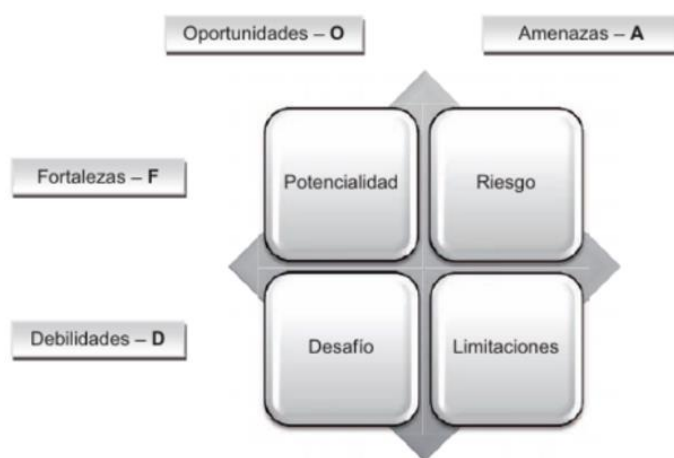
Todos estos puntos se verán detalladamente más adelante, en cuanto a las herramientas aplicadas, el proceso utilizado, los datos y principalmente los resultados obtenidos a lo largo de este proyecto de intervención.

4.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición

La metodología teórica utilizada fue principalmente de los tres grandes autores mencionados anteriormente (Porter, Kotler y Malhotra). Aquí un punto importante a mencionar de Michael Porter es su definición de “Estrategia” la cual se *“centra en el contenido, no en el proceso. En el sitio donde quiere uno estar, no en el proceso de decisión que le permita llegar allí, no en cómo efectúa una planeación estratégica formal”*. (Joan Magretta, 2014).

Por lo tanto, teniendo dichos fundamentos presentes, toda la investigación previa y tomando solo como referencia (dado que no se profundizó en la planeación estratégica completa, sino solo la parte de mercadotecnia) la Metodología de Planeación Estratégica²⁴ de Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín; esto se utilizó solo como guía para ver todo el panorama de la Planeación Estratégica y de ahí todo el proyecto fue enfocado a la parte de la Estrategia de Mercadotecnia por todos los sustentos anteriormente planteados y desarrollados.

Por lo tanto, fue necesario realizar un “Diagnóstico Estratégico” que, como los autores Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín lo definen es *“una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro.”* Para realizar dicho diagnóstico los autores proponen utilizar la herramienta del FODA *“la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades son las condiciones internas de la empresa... las amenazas y oportunidades son las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva.”* Dado que esta herramienta se utiliza en forma de matriz, se pueden visualizar muy claramente todos sus componentes y de forma gráfica, como se puede ver a continuación:



FUENTE: Miguel David Rojas López, Laura Johana Medina Marín. (2011). Planeación estratégica.

Es por esto, que la herramienta FODA proporciona una visión clara de la situación tanto interna como externa de la empresa, en este caso de la Clínica Integral Del Movimiento, ya que se analiza y se hace el diagnóstico tanto de lo positivo y negativo interno, como de lo positivo y negativo externo.

²⁴ Es importante establecer que la Planeación Estratégica es una metodología que requiere gran cantidad de información y tiempo, así como la participación activa de los socios o las gerencias. Por lo tanto, el alcance de este proyecto se limita a aquellas actividades que fueron posibles dados los tiempos y disponibilidad tanto de la información como del tiempo de los socios, aunque es evidente que los resultados son interesantes para darles un seguimiento posterior al de esta intervención.

4.2. Organización de la información obtenida

Los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del FODA, provienen de diversos medios; como por ejemplo, la investigación cualitativa (en la aplicación de entrevistas en profundidad), o la técnica de SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio (dado que el negocio de CIDELM es mayormente un producto intangible), entre otros.

A continuación, se desarrolla cada uno de los conceptos del FODA.

1. FORTALEZAS:

Para identificar las fortalezas de CIDELM, se realizó de la siguiente manera y utilizando las siguientes herramientas:

- **Investigación de mercados cualitativa:** El autor Naresh Malhotra en su libro “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”²⁵ menciona que este tipo de investigación *“es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las **sesiones de grupo** (entrevistas grupales), **asociación de palabras** (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y **entrevistas a profundidad** (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).*

Malhotra también menciona otras dos herramientas para este tipo de investigación: las **encuestas piloto** (*“suelen ser menos estructuradas que las encuestas a gran escala, ya que por lo general contienen más preguntas abiertas y el tamaño de la muestra es mucho menor”*) Y los **estudios de caso** (*“implican un examen profundo de unos cuantos casos seleccionados del fenómeno de interés”*).

Para el proyecto de intervención de CIDELM, se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad a modo de sondeo (la guía de entrevista utilizada se muestra en el Anexo 1) con los cuatro socios, con el fin de conocer tanto sus percepciones en cuanto a la situación actual de la clínica, como para identificar los principales aspectos operativos y estratégicos de la empresa.

²⁵ Malhotra, Naresh K. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: Pearson Educación.

Los hallazgos más relevantes de estas entrevistas fueron las siguientes:

Aspectos relacionados con la sociedad de CIDELM
- Equipo de socios sólido. - Buena relación entre los socios. - Alto nivel de compromiso por parte de los socios para el crecimiento de la clínica.
Aspectos relacionados con la visión de la empresa
- Disposición al cambio para mejora y crecimiento, siempre y cuando haya una Estrategia de sustento. - Clínica en crecimiento con resultados de acciones previas ya visibles. - Clínica en crecimiento tanto en lo externo como en lo interno.
Aspectos relacionados con la operación de la empresa
- Alto nivel de compromiso por la recuperación de la salud del paciente. - Rápida resolución de problemas. - Buen ambiente laboral. - Alto compromiso en mantener un buen nivel de calidad en el servicio.

- **SERVQUAL:** De acuerdo con los autores Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry²⁶ este es *“un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio... que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía)”*.

La aplicación de esta técnica que se llevó a cabo en la materia de Mercadotecnia de Servicios en el año 2018 en el ITESO, tenía como objetivo identificar el grado de satisfacción con respecto, al servicio de CIDELM con sus clientes. En el Anexo 3 se puede observar más detalle de la metodología aplicada.

²⁶ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry. (1992). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Las dimensiones de calidad fueron evaluadas de la siguiente manera:

Dimensiones de calidad evaluadas	Expectativa promedio (1)	Percepción Promedio (2)	Brecha 5 absoluta (3) Expectativa-Percepción (1-2)	Brecha 5 relativa (3)/(1)	Índice de calidad (4) (2)/(1)	Ponderación (5)	Brecha relativa ponderada (4)*(5)
ELEMENTOS TANGIBLES DE LA CLÍNICA	6.970	6.170	0.800	11%	89%	16%	14%
CONFIABILIDAD DE LA CLÍNICA	6.910	5.500	1.410	20%	80%	24%	19%
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA CLÍNICA	6.890	5.880	1.010	15%	85%	18%	16%
SEGURIDAD DE LA CLÍNICA	6.980	6.400	0.580	8%	92%	24%	22%
EMPATÍA DE LA CLÍNICA	6.920	5.900	1.020	15%	85%	17%	15%
TOTAL	6.934	5.970	0.964	14%	86%	100%	86%

Esta tabla muestra que en general los resultados de la clínica son buenos, ya que están por arriba del 85%; sin embargo, se buscará que sea más elevado, sobre todo en la dimensión de confiabilidad de la clínica que fue el punto más bajo con un 80%; seguido por las dimensiones de: “Capacidad de respuesta de la clínica” y “Empatía de la clínica”, ambas con un 85%, que si bien no es una evaluación considerablemente baja, está por debajo del 90%, además que se buscará siempre estar lo más cercano al 100%.

A continuación, se presentan los principales resultados del estudio, en dos variantes: la Percepción y la Expectativa.

Los resultados de la Brecha 5 (diferencia, desde el punto de vista del paciente, entre el servicio esperado y el servicio recibido) son los siguientes²⁷:

Declaración		Expectativa promedio (1)	Percepción Promedio (2)	Brecha 5 absoluta (3) Expectativa-Percepción(1-2)	Brecha 5 relativa (3)/(1)	Índice de calidad (4) (2)/(1)	Percepción	Expectativa	%
1	Equipos de alta tecnología	6.90	5.70	1.20	17%	83%	5.70	6.90	83%
2	Instalaciones físicas limpias	7.00	6.95	0.05	1%	99%	6.95	7.00	99%
3	Presentación de los empleados	7.00	6.70	0.30	4%	96%	6.70	7.00	96%
4	Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio	6.90	5.80	1.10	16%	84%	5.80	6.90	84%
5	Interés mostrado por el personal (indicar ejemplos) para solucionar los problemas de los clientes	7.00	6.80	0.20	3%	97%	6.80	7.00	97%
6	Terminación de cada servicio en el tiempo prometido	6.85	6.05	0.80	12%	88%	6.05	6.85	88%
7	Insistencia en mantener siempre los registros y documentos exentos de errores (indicar ejemplos)	6.90	6.15	0.75	11%	89%	6.15	6.90	89%
8	Los empleados (indicar ejemplos) proporcionan información exacta a los clientes del inicio y conclusión de la prestación de cada servicio (indicar ejemplos)	6.70	6.50	0.20	3%	97%	6.50	6.70	97%
9	Rapidez por parte del personal para prestar el servicio que solicitan los clientes (indicar ejemplos)	6.95	6.00	0.95	14%	86%	6.00	6.95	86%
10	Disposición del personal para a ayudar a los clientes	6.95	6.85	0.10	1%	99%	6.85	6.95	99%
11	Oportunidad de los empleados para atender las solicitudes de los clientes	6.95	6.00	0.95	14%	86%	6.00	6.95	86%
12	Confianza que inspira a los clientes el comportamiento de los empleados	6.95	6.90	0.05	1%	99%	6.90	6.95	99%
13	Seguridad que sienten los clientes cuando hacen todos sus trámites (indicar ejemplos)	7.00	6.45	0.55	8%	92%	6.45	7.00	92%
14	Amabilidad de los empleados hacia los clientes	7.00	6.45	0.55	8%	92%	6.45	7.00	92%
15	Conocimientos y experiencia (capacitación) suficiente del personal para prestar el	7.00	7.00	0.00	0%	100%	7.00	7.00	100%

²⁷ Para esta técnica se utilizó una escala de Likert de 7 puntos, de Total desacuerdo 1 a Total acuerdo 7. La Expectativa expresada por los entrevistados es en relación con lo que debe tener una clínica de excelencia en cada ítem preguntado, mientras que la percepción es lo que los pacientes perciben del servicio de CIDELM

	servicio y responder a las dudas de los clientes								
16	Sistema eficaz para los trámites con las aseguradoras	6.95	6.20	0.75	11%	89%	6.20	6.95	89%
17	Esfuerzo de la institución por prestar atención personalizada a los estudiantes	6.95	6.55	0.40	6%	94%	6.55	6.95	94%
18	Horarios (indicar ejemplos de horarios de los diferentes servicios) convenientes y compatibles con los tiempos personales de los clientes	6.90	6.35	0.55	8%	92%	6.35	6.90	92%
19	Ubicación accesible para sus clientes	6.85	5.60	1.25	18%	82%	5.60	6.85	82%
20	Preocupación permanente del prestador de servicio para satisfacer las necesidades e intereses de los clientes	6.95	6.75	0.20	3%	97%	6.75	6.95	97%
21	La capacidad del personal para comprender las necesidades de los clientes (indicar ejemplos)	6.95	6.65	0.30	4%	96%	6.65	6.95	96%

En este cuadro, se observa que los resultados son mayores al 80%, lo cual muestra que el servicio brindado por la clínica es bien evaluado por los consumidores en cuanto a la percepción que tienen ellos con respecto de sus expectativas; sin embargo, aun cuando los resultados son buenos, es necesario analizar y tomar ciertas acciones con respecto a los porcentajes más bajos, para conocer cuáles son los primeros aspectos que los socios deben buscar acciones para mejorar, se tomaron los que tuvieron resultados menores a 85%:

- Equipos de alta tecnología – 83%
- Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio – 84%
- Ubicación accesible para sus clientes – 82%

Posteriormente se buscarán acciones para los que arrojaron calificaciones de porcentajes mayores al 85% pero menores al 90%, que son los siguientes aspectos:

- Terminación de cada servicio en el tiempo prometido – 88%
- Insistencia en mantener siempre los registros y documentos exentos de errores (indicar ejemplos) – 89%
- Rapidez por parte del personal para prestar el servicio que solicitan los clientes (indicar ejemplos) – 86%
- Oportunidad de los empleados para atender las solicitudes de los clientes – 86%
- Sistema eficaz para los trámites con las aseguradoras – 89%

Y su característica mejor evaluada, con calificación del 100% fue: *Conocimientos y experiencia (capacitación) suficiente del personal para prestar el servicio y responder a las dudas de los clientes.*

A grandes rasgos, estos resultados denotan que los socios deben buscar que los pacientes sepan que constantemente buscan invertir en nuevos aparatos con mayor tecnología para los tratamientos, ser lo suficientemente claros en cuanto a los tiempos y las formas del tratamiento que recibirán, y buscar mejorar el servicio con las aseguradoras para que no sea un trámite complicado ni tardado para los pacientes.

Además, como parte del SERVQUAL también se obtuvieron las denominadas Incidencias Críticas observadas por los entrevistados, lo cual proporcionará una idea clara de cuáles son positivas o negativas para la organización.

A continuación, se presenta un resumen de dichas Incidencias:

Servicio del personal			
Positivos		Negativos	
Es amable, profesional	16	No hay disciplina, muchos pacientes	1
Recepcionista amable, enterada,	8	Recepcionista poco amable, mal humor, no ofrecen la consulta de nutrición	4
	24		5
Terapeutas y doctores			
Doctores y terapeutas profesionales y dan confianza,	23	Terapeutas no reciben a tiempo, no ponen mucha atención, actitud negativa, mucha gente	10
Capacidad de respuesta			
Rapidez	2		0
Ubicación			
Accesible, excelente,	6	Lugar escondido	1
Instalaciones, infraestructura			
Instalaciones limpias,	6	Instalaciones pequeñas, sin aire	7
Ambiente relajado	3	Baños sucios	1
Sala de espera adecuada	4	Sábanas sucias	2
		Falta de estacionamiento	1
	13		11
Equipos y aparatos			
Equipos y aparatos de rehabilitación buenos, tienen variedad. Buena alberca.	16	Faltan equipos y material para terapias, no tienen alberca	9
Capacidad del personal			
El personal está capacitado, buen trabajo interdisciplinario	5	Poco personal para atención médica, mucha rotación, el personal no tiene horarios fijos	5
Resultados de las terapias. Confiabilidad			
Se notan los resultados positivos y mejoría	5		0
Horarios y cumplimiento de citas			
Horarios amplios y flexibles, disponibilidad de citas	9	Poca flexibilidad de horarios y cambios de citas	3
Precios			
Los precios son accesibles, bien los paquetes, formas de pago flexibles	8	Precios poco elevados, proceso de facturación deficiente	2

		No manejan pagos por seguros, trámites tediosos	2
	8		4
Totales	118		48
Porcentajes	71%		29%

Esta tabla muestra que la mayoría de las observaciones mencionadas por los entrevistados tienen que ver con factores positivos en poco más del 70%, mientras que una tercera parte menciona algunos aspectos a mejorar por parte de CIDELM.

En resumen, el estudio de calidad en el servicio del Servqual brinda información valiosa a CIDELM para tomar en consideración aquellos factores a mejorar, aunque es claro que el índice de calidad mostrado en la tabla respectiva ha influido para que los clientes recomienden a la empresa y se haya manifestado un incremento importante de clientes.

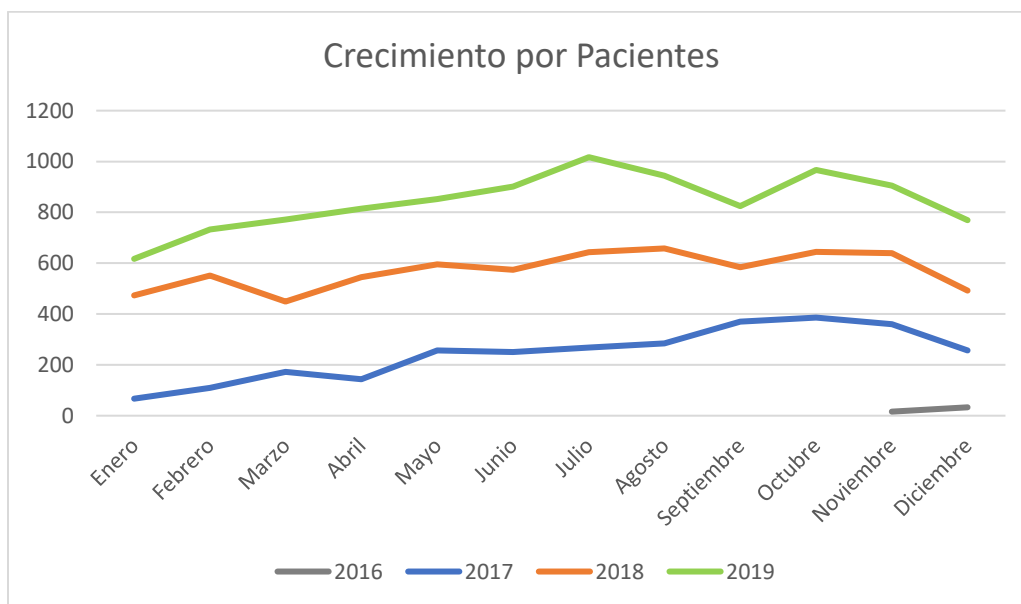
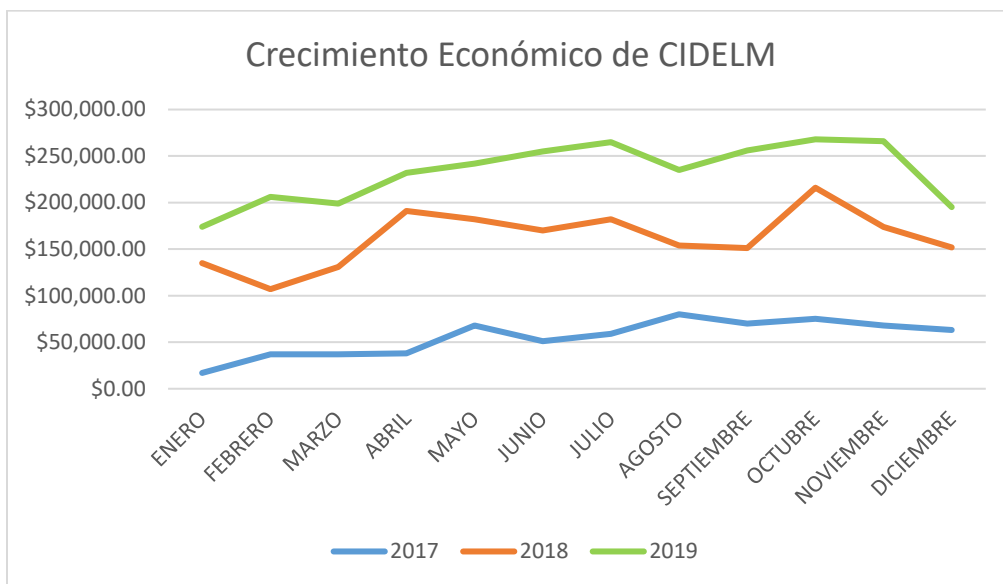
- **Estudio de inteligencia del negocio (Business intelligence):** el autor Carlo Vercellis, define este concepto como *“un conjunto de modelos matemáticos y metodologías de análisis que aprovechan los datos disponibles para generar información y conocimientos útiles para procesos complejos de toma de decisiones.”* (*“Business Intelligence may be defined as a set of mathematical models and analysis methodologies that exploit the available data to generate information and knowledge useful for complex decision-making processes.”*)²⁸

La aplicación de esta herramienta mostró aquellos aspectos relevantes de la empresa desde su inicio en cuanto al crecimiento en número de pacientes, como algunas métricas al respecto.

Para este estudio se utilizó la base de datos que la clínica tiene actualmente, obteniendo los siguientes indicadores clave de la empresa hasta el momento.

²⁸ Vercellis, Carlo. (2009). Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. Chichester, U.K.: Wiley.

Crecimiento de CIDELM desde su inicio



Como se observa en la siguiente tabla, el crecimiento porcentual de CIDELM ha sido muy importante:

Crecimiento de CIDELM en pacientes		
	Pacientes	Incremento
Enero a Diciembre 2017	2927	0%
Enero a Diciembre 2018	6849	133%
Enero a Diciembre 2019	10115	47%

El crecimiento de 2017 contra 2018 alcanzó un porcentaje muy elevado (133%) el cual, sin embargo, no se encuentra detectado con claridad cuál fue la causa fundamental de ese crecimiento, ya que los socios lo atribuyen a recomendaciones que hacen clientes satisfechos.

Sin embargo, es importante hacer notar que, en el caso del año 2018 al 2019, el crecimiento aún sigue siendo muy bueno, alcanzando un 47%, porcentaje de dos dígitos; sin embargo, ya se percibe un incremento sustancialmente menor con respecto al del 2018, situación que será importante dar seguimiento por parte de CIDELM, ya que al parecer, el crecimiento tiende a bajar.

Otra información relevante obtenida de la base de datos es la siguiente:

- Total de pacientes atendidos hasta el momento
o Mujeres: 58%
o Hombres: 42%
o Edades: pacientes de los 5 años hasta los 88, la mayoría son de 20 a 40 años.
- Capacidad actual de CIDELM: Promedio de 175 sesiones por semana
- Días con mayor demanda: Lunes (42 sesiones en promedio)
- Días con menor demanda: Martes (24 sesiones en promedio)
- Capacidad máxima de CIDELM:
o En fisioterapia: 65 pacientes por día
o En consulta médica: 15 pacientes por día
o En consulta de nutrición: 5 pacientes por día (hay consultas solo 4 días a la semana)
o En prescripción de ejercicio: 3 pacientes por día (este servicio solo se ofrece 2 días a la semana)
o En la recepción: 5 personas al mismo tiempo
o En sala de espera: 6 personas simultáneas
- La meta es de 900 sesiones al mes; es decir, un promedio de 210 a 220 sesiones por semana para estar a la máxima capacidad sin perder la calidad en el servicio; sin embargo, estos datos son en cuanto a infraestructura, falta resolver la cuestión del estacionamiento y del personal.

RESUMEN DE LAS FORTALEZAS DE CIDELM

HERRAMIENTA	FORTALEZAS
Entrevistas a socios	- Equipo de socios sólido. - Buena relación entre los socios. - Alto nivel de compromiso por parte de los socios para el crecimiento de la clínica. - Disposición al cambio para mejora y crecimiento, siempre y cuando haya una Estrategia de sustento. - Alto nivel de compromiso por la recuperación de la salud del paciente. - Rápida resolución de problemas. - Clínica en crecimiento con resultados de acciones previas ya visibles. - Buen ambiente laboral. - Alto compromiso en mantener un buen nivel de calidad en el servicio. - Clínica en crecimiento tanto en lo externo como en lo interno.
SERVQUAL	- Instalaciones físicas limpias. - Presentación de los empleados. - Interés mostrado por el personal para solucionar los problemas de los pacientes. - Información exacta proporcionada por los empleados a los pacientes del inicio y conclusión de la prestación de cada servicio. - Disposición del personal para ayudar a los pacientes. - Confianza que inspira a los pacientes el comportamiento de los empleados. - Seguridad que sienten los pacientes cuando hacen todos sus trámites. - Amabilidad de los empleados hacia los pacientes. - Conocimientos y experiencia (capacitación) suficiente del personal para prestar el servicio y responder a las dudas de los pacientes. - Esfuerzo de la institución por prestar atención personalizada a los pacientes. - Horarios convenientes y compatibles con los tiempos personales de los pacientes. - Preocupación permanente de los fisioterapeutas, los médicos, nutriólogos, etc. para satisfacer las necesidades e intereses de los pacientes. - La capacidad del personal para comprender las necesidades de los pacientes.
Estudio de Inteligencia de Negocios	- Capacidad máxima de CIDELM: - En fisioterapia: 65 pacientes por día - En consulta médica: 15 pacientes por día - En consulta de nutrición: 5 pacientes por día (hay consultas solo 4 días a la semana) - En prescripción de ejercicio: 3 pacientes por día (este servicio solo se ofrece 2 días a la semana) - En la recepción: 5 personas al mismo tiempo - En sala de espera: 6 personas simultáneas

2. DEBILIDADES:

Para identificar las debilidades de CIDELM se utilizarán las mismas herramientas mencionadas anteriormente, por lo que se expondrá un resumen con las principales debilidades, enunciándolas de acuerdo a la herramienta utilizada.

HERRAMIENTA	DEBILIDADES
Entrevistas a socios	- Procesos no definidos ni estandarizados. - Roles y actividades no definidos. - Falta mayor organización y comunicación entre los socios. - Falta de retroalimentación formal en las juntas. - Falta de una Estrategia. - Falta mayor respeto al trabajo de los otros en cuanto al tratamiento del paciente. - Falta mejorar la comunicación interna para la atención a los pacientes y entre los socios. - Falta mejorar la publicidad principalmente en Internet. - Falta un mayor posicionamiento.
SERVQUAL	- Equipos de alta tecnología. - Cumplimiento de lo prometido por parte del personal de CIDELM. - Terminación de cada servicio en el tiempo prometido. - Rapidez por parte del personal para prestar el servicio que solicitan los pacientes. - Oportunidad de los empleados para atender las solicitudes de los pacientes. - Sistema eficaz para los trámites con las aseguradoras. - Ubicación accesible para sus pacientes.
Estudio de Inteligencia de Negocios	- Total de pacientes atendidos hasta el momento (Enero 2019): 747 - Capacidad actual de CIDELM: Promedio de 175 sesiones (no pacientes) por semana - Hay días muy flojos (los martes son los días con menor demanda: 24 sesiones en promedio - Todavía no se alcanza la meta de su capacidad máxima ideal (para mantener la calidad en el servicio) de 900 sesiones al mes; es decir, un promedio de 210 a 220 (datos son en cuanto a infraestructura, no está contemplada la cuestión del estacionamiento y el personal).

Por lo que respecta a las Oportunidades y Amenazas para CIDELM, a continuación se presentan las principales variables detectadas.

3. OPORTUNIDADES:

De acuerdo con la ubicación y la zona en la que se encuentra CIDELM, se identificó su Mercado Potencial de la siguiente manera:

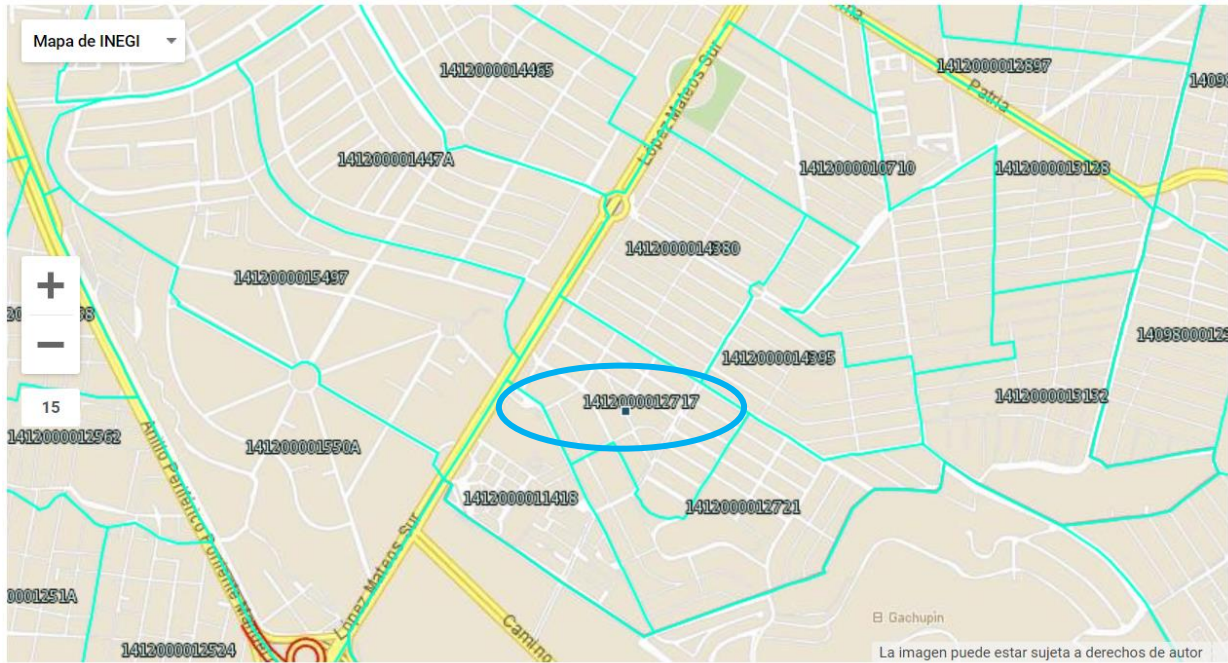


FUENTE: INEGI. SCINCE. Sistema para la Consulta de Información Censal.

Con base en los *Agebs* de INEGI²⁹ se identificó que la población total a los alrededores de CIDELM es de 171,064; sin embargo, las personas que nos interesan son las que están en las edades de 15 a 64 años, debido a que es una buena oportunidad considerar a las personas jóvenes en edad escolar (secundaria, preparatoria y universidad), ya que están en etapas que es más probable que puedan practicar alguna actividad física en mayor o menor medida; de 20 a 45 años son las personas que mayormente asisten a CIDELM, y los mayores de 50 años es una buena oportunidad de mercado debido a que es una población que presenta la necesidad de los servicios de CIDELM, en cuanto a lesiones, rehabilitación más propias de esas edades.

²⁹ INEGI. Consultado el 3 de mayo de 2019. <http://gaia.inegi.org.mx/scince2/viewer.html>

Por lo tanto, la población a la que podría alcanzar CIDELM únicamente por la ubicación y el rango de edad de 15 a 64 años, sería de 117,484 como se muestra a continuación:



FUENTE: INEGI. <https://www.inegi.org.mx/temas/mapas/mg/>

AGEB	Total de la Población	Población de 15 a 64 años
1412000012717	2,774	2,057
1412000014465	3,331	2,327
1412000012897	4,946	3,482
1412000010710	5,807	3,828
1412000013128	4,686	2,991
141200001447A	4,539	3,305
1412000014380	3,676	2,627
1412000015497	5,121	3,657
1412000014395	2,850	2,046
1412000012717	2,774	2,057
141200001550A	2,200	1,452
1412000011418	4,249	3,068
1412000012721	3,907	2,847
1412000013132	3,693	2,388
1412000012524	2,494	1,650
1412000014499	3,171	2,160
1412000012558	2,604	1,693

1412000012562	3,042	1,991
1409800012358	6,490	4,484
1412000011297	3,352	2,482
1412000010640	3,906	2,888
1412000014446	2,710	1,790
1412000014450	2,647	1,782
1412000015459	3,939	2,908
1412000015463	4,541	3,370
1412000010706	4,676	3,416
1412000010689	2,662	1,861
1412000013166	3,310	2,058
141200001066A	3,064	2,112
1412000013170	4,047	2,915
1412000012882	3,195	2,288
1412000012897	4,946	3,482
1409800012343	4,511	3,157
141200001251A	3,636	2,351
1412000012524	2,494	1,650
1409800012381	679	485
1412000011460	3,304	2,146
1412000012539	2,052	1,412
1412000012488	2,220	1,462
1412000012543	2,709	1,805
1412000014516	2,503	1,732
1412000014501	1,939	1,305
1412000012505	3,126	2,353
140980001256A	3,209	1,919
1412000011526	2,925	1,844
141200001340A	2,391	1,609
1412000013414	1,968	1,300
1412000012454	3,405	2,133
1412000012469	1,989	1,202
1409800012555	6,655	4,157
TOTAL	171,064	117,484

En esta tabla (obtenida de los AGEBS de INEGI que se encuentran alrededor de la clínica) podemos ver que del total de la población (171,064) el 68.68% es mercado potencial únicamente en cuanto a ubicación y edades.

Sin embargo, dado que esa población es muy general (no necesariamente requerirían un servicio de fisioterapia o rehabilitación) analizando los datos de la Secretaría del Transporte de Jalisco, la población herida, lesionada o accidentada en la Zona Metropolitana de Guadalajara, los números serían los siguientes:

CONCEPTO	2017	2018*	2019*
Accidentes en general (ST)	16,353	17,821	1,098
Accidentes con lesionados (ST)	2,200	2,498	177
Heridos (ST)	3,236	3,974	295
TOTAL	21,789	24,293	1,570
% con respecto a la población en la zona de CIDELM (117,484)	19%	21%	1.3%
Mercado Potencial de CIDELM (Población Vs. Lesionados)	22,322	24,672	1,527.29

Fuentes: Actas de accidentes (SISCAV),³⁰

* Cifras cotejadas el día **15 de febrero 2019**. Sujetas a variación con base en los registros del IJCF

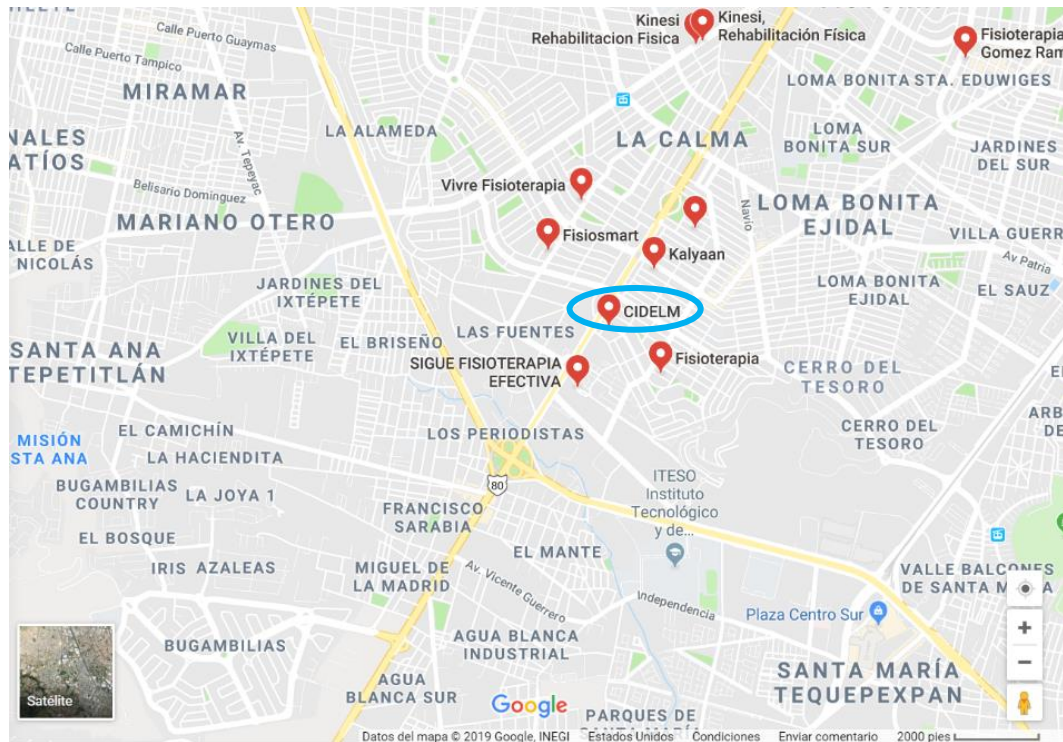
ST: Secretaría del Transporte: Municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco de Zúñiga)

Por lo tanto, el mercado potencial de CIDELM en cuanto a la población de 15 a 64 años, en su zona y de acuerdo a la tendencia y cifras de lesionados, heridos y accidentados es de alrededor de 20 mil personas, lo cual es una buena cantidad, considerando la capacidad máxima de CIDELM (900 sesiones al mes – 10,800 al año) para continuar con una buena calidad en sus servicios.

³⁰ Fuentes: Actas de accidentes (SISCAV), Extracto Homologado General de Novedades de Relevancia del CE.CO.VI. Quejas administrativas por choque y Reportes de accidentes del transporte público de la Dirección General Jurídica.

* Cifras cotejadas el día 15 de febrero 2019. Sujetas a variación con base en los registros del IJCF enero
ST: Secretaría del Transporte
Municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco de Zúñiga)

Otro punto importante que representa un área de oportunidad es la ubicación de la clínica:



Como se puede apreciar en este mapa, la clínica CIDELM se encuentra en una zona en la que hay varias clínicas a sus alrededores, pero solo en la parte norte, en la parte sur no aparece ninguna cercana, por lo cual es una buena oportunidad para la clínica el buscar cubrir las necesidades del mercado de esa zona sur aprovechando el flujo de la gente que transita por la vía de López Mateos y Periférico. Esto es algo que se ha mantenido desde el 2018 que se comenzó a investigar esto, hasta el 2020, año en el que se desarrolla e implementa este Proyecto de Intervención.

3. AMENAZAS:

- **Barrera de entrada débil:** cualquiera puede entrar debido a que no se requiere una inversión muy alta para iniciar el negocio (considerando el capital inicial con el que comenzó a dar servicio la clínica) y aunado a la saturación de egresados de la carrera de Fisioterapia que buscan iniciar con su clínica propia.
- **Nivel socioeconómico de la población:** las personas que no tienen posibilidad de acudir a salud privada.
- **Evolución de instituciones de salud pública:** posibilidad de que en un futuro las instituciones como el Seguro Social (IMSS) comiencen a brindarle a los afiliados el servicio de Terapia Física.
- **Nuevas tecnologías:** aparatos y herramientas con avances tecnológicos de alto costo que CIDELM no pueda pagar y la competencia sí.
- **Pérdida de confianza de la gente en la fisioterapia:** malas experiencias en tratamientos previos.
- **Personal capacitado:** que la competencia tenga empleados con mayor capacitación o especialización.
- **Competencia:** se ha investigado y estudiado que hay varias clínicas de fisioterapia y rehabilitación; sin embargo, la tendencia es que surjan nuevas, pero no duren mucho y desaparezcan, y vuelvan a aparecer otras nuevas e igual no se mantengan y así sucesivamente. Esto se puede ver en el siguiente análisis de la competencia cercana a la ubicación de CIDELM (complementado con un Mystery Shopper elaborado detalladamente con base en los resultados de las Entrevistas a profundidad):

Competidor	Descripción				
	¿Qué tipo de clientes tiene?	¿Qué servicio ofrece?	¿Dónde provee el servicio?	¿Cuál es su nivel de precios?	¿Cómo promueve / comunica su oferta de servicio?
Physiobalance	Personas que realizan actividad física regular	Sesiones de fisioterapia	Sierra de Cuale 1944, int. 23, Las Águilas (a 900 mts de CIDELM)	\$300 por sesión	Google Maps, Facebook
Clínica Endorfina	Personas que realizan actividad física regular, algunos jóvenes, poquitos niños y muchos mayores	Sesiones de fisioterapia y un pequeño gimnasio para ejercicios bien equipado	Avenida Patria 2326 Local 3 Plaza El Colli antes de llegar a Marinela	\$350 por sesión, \$2,500 por 10 sesiones	Google, Redes Sociales, Doctoralia, Seguros Monterrey
Fisiosmart	Personas en su mayoría jóvenes que realizan actividad física regular	Consulta médica, Fisioterapia y rehabilitación	Av. Carnero 5620, Arboledas 45070 (Cerca del Hospital Arboledas)	\$150 electro y ultra, \$240 con ejercicios, \$315 completo, \$400 consulta médica, 10 sesiones (\$230 cada una) más consulta en \$2,700	Página Web, Facebook, Efisioterapia, Doctoralia, Google
Vivre Fisioterapia	Personas jóvenes en su mayoría que realizan actividad física regular	Sesiones de fisioterapia	Av. Carnero 5398, Arboledas, 45070 (Cerca del Hospital Arboledas)	\$350 por sesión	Página Web, Facebook, Google
CARR Centro Alto Rendimiento y Rehabilitación	Personas jóvenes en su mayoría que realizan actividad física regular y también personas de alto entrenamiento	Sesiones de fisioterapia y gimnasio para ejercicios muy bien equipado	Av. López Mateos 1880, local 8, Las Fuentes	\$400 la sesión y \$500 la valoración	Facebook, Efisioterapia, Google

Como se puede observar, hay varias similitudes de la competencia con CIDELM en cuanto a que ofrecen fisioterapia junto con consulta médica y con respecto a las instalaciones de contar con un gimnasio, además de los precios que también son similares; es por esto, que se buscará una diferenciación importante para posteriormente buscar el posicionamiento con esa oferta de valor.

Competidor	Ventajas	Desventajas
Physiobalance	Difusión en un programa de radio (Jalisco Radio – 96.3 FM)	Personal y equipo: Atiende una sola fisioterapeuta Cuenta con solo 2 camas y poco equipo de Terapia Física
Clínica Endorfina	Está en una plaza, lo cual da mayor comodidad en el estacionamiento Constantes cursos y capacitaciones	Personal y equipo: Un solo fisioterapeuta, tres camas y equipos portátiles de fisioterapia (no tan profesional)
Fisiosmart	Cursos y capacitaciones	Instalaciones y equipo: No cuentan con gimnasio o área para realizar ejercicio, equipo de fisioterapia de baja calidad
Vivre Fisioterapia	Trabajan y apoyan a una escuela de gimnasia artística (Kinettes)	Personal y equipo: una sola fisioterapeuta, tres camas y equipo de fisioterapia de baja calidad
CARR Centro Alto Rendimiento y Rehabilitación	Instalaciones, gimnasio muy amplio y bien equipado	Equipo: equipos de fisioterapia portátiles y de baja calidad

Principales diferencias encontradas entre la empresa estudiada y su competencia (de CIDELM contra la competencia)		
Descripción	Favorables	Desfavorables
Servicios	Se ofrece una gama más amplia de servicios como consultas de nutrición o la prescripción de ejercicio, y también en cuanto a técnicas y tipos de fisioterapias (hidroterapia y ondas de choque)	Algunas tienen gimnasios o área de ejercicio más amplia y completa.
Clientes	Tienen algunos nuevos talentos (jóvenes tenistas que van comenzando su carrera y que son campeones en su categoría a nivel regional o nacional) y también algunos otros importantes deportistas como luchadores, ex-jugadores de fútbol, etc. Sin embargo, los tratamientos son para cualquier persona, ya sea que realice actividad física o no.	No tienen tantos clientes de alto entrenamiento como otras clínicas. Existe la posibilidad de que un paciente genere recomendaciones no satisfactorias por la expectativa del servicio.
Precios	Se ofrecen paquetes en los cuales el paciente sabe cuánto pagará por todo lo que necesita y lo que le incluye cada paquete.	Precios más altos y la mayoría maneja precios por separado (sesión de fisioterapia, consulta médica, etc.)
Calidad	El equipo utilizado es de mayor calidad (alta tecnología) con respecto al de la competencia por las marcas que utilizan, muchos de la competencia utilizan la marca Cormat que es de baja calidad porque llega a lastimar o molestar al paciente al momento de aplicarlo	Existe la posibilidad del que el servicio sea afectado por el estado de ánimo del especialista. Alta demanda de pacientes no podría permitir tiempo de calidad con los pacientes
Forma de promoción	Se anuncian en diversos medios digitales además de la publicidad pagada de Google y las Redes Sociales, como lo son Doctoralia y Efisioterapia	No se han anunciado en radio como una de las competencias, y aún no están dados de alta en las aseguradoras directamente para anunciarse ahí (como la Clínica Endorfina que se anuncia en Seguros Monterrey)

CIDELM está en desventaja con respecto a su competencia más cercana en cuanto a que no tiene difusión en medios, no tiene tanta comodidad de estacionamiento, les falta más constancia en cursos y capacitaciones, y algunas clínicas tienen mayor espacio e instalaciones más equipadas en el área del gimnasio.

Por otro lado, la clínica tiene ventaja sobre su competencia por el personal con el que cuentan (tienen 6 fisioterapeutas) para dar un servicio de mayor calidad (atención más personalizada), las camas para las sesiones son suficientes y los aparatos son de mayor calidad.

En cuanto al Mystery Shopper realizado, los resultados son los siguientes:

Clínicas grandes (competencia indirecta de CIDELM)

	Medyarthros	CETRAMED	Mundo Físico
Precios	\$700 consulta y \$4,200 por 10 sesiones, 1 solo pago con tarjeta	\$800 consulta y \$450 sesiones	Consulta médica \$650, sesión de fisioterapia \$350, de Neuro \$460, a domicilio consulta médica \$1,500 y sesión de fisio en \$600
Trabajan con aseguradora	SÍ	SÍ	Con algunas
Precios con aseguradora	\$4,820 1 consulta y 10 sesiones (convenio con Metlife)	\$380 consulta y \$280 sesiones	Es el mismo
Procedimiento/ diagnóstico (valoración médica o directamente a fisioterapia)	Valoración médica	Valoración médica	Obligatoria consulta médica
Tipos de fisioterapia (hidroterapia/ondas de choque)	NO	NO	Hidroterapia sí, ondas de choque no
Servicio a domicilio	NO	NO	SÍ
Servicio de transporte	NO	NO	NO

Página Web	https://www.medarthros.com/	https://www.cetramed.com.mx/	http://www.mundofisico.com/
Ubicación	Av. Vallarta # 3060, Entre Nelson y Lincoln, Col. Ladrón de Guevara CP: 44600	Av. Patria Sur 649, Jardines de Guadalupe, CP. 45030	Av San Francisco 3376, Col. Chapalita, 44500 Guadalajara, Jal.
Amabilidad	Amabilidad normal	Amabilidad buena/normal	Recepción sí, fisio no, sabía del tema pero como muy administrativo

Clínicas chicas (competencia directa de CIDELM)

	Endorfina	Fisiosmart	FISIO FORTE	Vivre	Kinesi	Sigue Fisioterapia efectiva	Explora Fisioterapia
Precios	Paquete 3a edad, \$4,600 (1 valoración médica y 10 sesiones), \$600 la sesión si es a domicilio	\$500 (promoción de %50 de descuento \$250 cada session)	\$200 - \$300 Cada sesión	389 paquete, meses sin intereses con TDC	Paquete 15% - 10 sesiones en \$4,800 pero si lo pagan de contado se le hace un 15%	Valoración \$400, sesión \$300, \$400 si es a domicilio	\$450 consulta, \$350 cada sesión
Trabajan con aseguradora	Sí dependiendo cuál por reembolso o con pase	Sí	Sí	solo por reembolso	Sí	Sí	Por reembolso
Precios con aseguradora	Cambian dependiendo de la aseguradora	iguales (reembolso)	Solo Axxa mismos precios, pero si requiere factura se cobra el IVA	si solo mas IVA	Reembolso	Reembolso, mismo costo	Más IVA

Procedimiento/ diagnóstico (valoración médica o directamente a fisioterapia)	Valoración médica	\$200 \$100 %50 \$250 valoracion jefe de fisioterapia	valoracion doctora \$450 /dos dias	valoración sin costo	\$650 \$350	Valoración \$400, sesion \$300, \$400	Valoración \$450
Tipos de fisioterapia (hidroterapia/ ondas de choque)	Magnetoterapia, no tienen hidroterapia	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Servicio a domicilio	SÍ (mismos precios)	SI \$400	SÍ (mismos precios)	SI \$500	SI \$100 y 600	\$100 más de los precios normales (\$500 consulta y \$400 sesión)	\$500
Servicio de transporte	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Página Web	www.clinicaendorfina.com	www.efisioterapia.net	NO	Vivrefisioterapia.com	www.kinesi.com.mx	www.siguefisioterapia.com	www.explorafisioterapia.com.mx
Ubicación	45030 Avenida Ludwig Van Beethoven 5503, Av Rafael Sanzio 370, La Estancia, 45030 Zapopan, Jal.		Calle cruz del sur 3638 planta baja entre calle Balanza y, Calle Virgen, La Calma, 45070 Zapopan, Jal.	Calle Carnero 5398, Arboledas, 45070 Zapopan, Jal.	Av Mariano Otero 4289, La Calma, 45070 Zapopan, Jal.	Av. de las Fuentes #3 local B-4, Plaza Las Fuentes, Tlaquepaque, Jalisco	Calle Virgen 5127, Arboledas, 45070 Zapopan, Jal.
Amabilidad	Regular, sabía del tema pero se percibía un poco como tipo SPA	Regular	Sí pero algunos temas no los dominaba muy bien	Muy amables	Amable pero a las carreras	Sí pero como que no sabía bien porque preguntaba y hablaba muy lento	Amable y dominaba el tema

Clínica CIDELM

	CIDELM
Precios	Consulta médica inicial \$400, sesión de fisioterapia \$300, Paquete de 10 sesiones (incluyendo la consulta médica y una consulta de nutrición) en \$2,700. A domicilio \$600 la consulta médica y la sesión de fisioterapia en \$500
Trabajan con aseguradora	Sí, directamente con Metlife y con todas las demás por reembolso
Precios con aseguradora	Mismos precios
Procedimiento/ diagnóstico (valoración médica o directamente a fisioterapia)	Valoración médica inicial aunque venga de indicación del especialista
Tipos de fisioterapia (hidroterapia/ ondas de choque)	Hidroterapia y ondas de choque
Servicio a domicilio	SÍ
Servicio de transporte	NO
Página Web	www.cidelm.mx
Ubicación	Av. Del Pinar #3455, Col. Pinar de la Calma. CP. 45080, Zapopan, Jal.
Amabilidad	Amables, sí tienen conocimiento al dar informes

El Mystery Shopper brindó una visibilidad del contexto en el que se encuentra la clínica CIDELM en cuanto a la competencia. Los hallazgos más relevantes fueron que en comparación con las clínicas más grandes (las que al momento son las líderes de la Zona Metropolitana de Guadalajara: Medyarthros, CETRAME y Mundo Físico, y que se encuentran relativamente cerca de CIDELM) sí hay varias diferencias en cuanto al volumen de pacientes que atienden en total y por fisioterapeuta, las instalaciones son más grandes, trabajan con más aseguradoras de manera directa, los precios son un poco más elevados y sus sitios web tienen mejor calidad en cuanto a los diseños y contenidos, además que cuentan con algunos servicios que la Clínica Integral Del Movimiento no, como Mundo Físico que tiene mayor enfoque en la hidroterapia y técnicas relacionadas a eso.

Con respecto a las clínicas pequeñas, se encuentra que sí son muy similares a CIDELM, en cuanto a precios, tipos de fisioterapias, instalaciones, atención y servicios; es por esto, que es muy importante y necesario trabajar en una Estrategia de Mercadotecnia para lograr una diferenciación con esas clínicas (que además son su competencia directa) y buscar plantear un posible posicionamiento.

Hasta el momento se ha tenido un gran avance en cuanto a conocer a profundidad el contexto, entorno (con investigación en varias fuentes y bases de datos) y situación interna de CIDELM (con las entrevistas realizadas a los cuatro socios) para saber tanto el estado actual, como el estar al tanto de en dónde se encuentra actualmente con respecto a su zona, mercado, clientes, etc.; también el cómo perciben los pacientes el servicio brindado por el personal de la clínica (utilizando el estudio del SERVQUAL), para conocer las áreas en las que están mejor calificados y las que deberán tomar acciones para mejorar.

Todo esto ha dado la visibilidad y recursos para armar el FODA con datos sólidos y sustentados; sin embargo, dado que es un proyecto que pretende tener un gran alcance en cuanto a la Planeación Estratégica (desarrollando los conceptos de Misión, Visión, Valores) para armar el modelo de negocio en conjunto con los socios, y conseguir la consolidación de la clínica para posteriormente desarrollar el plan de mercadotecnia y programa de comunicación, hacen falta varias acciones que se continuarán trabajando de la siguiente manera, con el siguiente Plan de acción:

ACCIONES	VERANO Y OTOÑO		IDI IV	
	Junio 2019	Julio 2019	Enero y Febrero 2020	Marzo y Abril 2020
<u>Entrevistas a Profundidad</u> Se realizarán a las personas que han tenido sesiones de fisioterapia para conocer cómo es su proceso y cuáles son los principales factores para seleccionar una clínica				
<u>Mystery Shopper</u> A partir de la información obtenida de las Entrevistas a Profundidad, se realizará el Mystery Shopper con mayor detalle que el que se tiene actualmente				
<u>Planeación Estratégica con los socios</u> Desarrollo del Plan Estratégico y el Modelo de negocio				
<u>Plan de mercadotecnia y programa de comunicación</u> Planeación de las acciones de mercadotecnia y comunicación que se desarrollarán de acuerdo a la Planeación Estratégica, la oferta de valor y el posicionamiento que se quiere lograr para la CIDELM				
<u>Evaluación y conclusiones</u> Revisión y medición de los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas, y conclusiones respecto a todo el proyecto de intervención realizado				

Nota: Se toma como base para elaborar el cronograma un programa de estudio de tres años

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Impacto de la estrategia en la organización

Uno de los aspectos importantes del proyecto de intervención presente, fue el desarrollar en conjunto con la empresa un sistema de planeación estratégica para darle contexto a la planeación de mercadotecnia. No se pudo terminar este proceso debido a la problemática que se presentó por el aspecto de la pandemia de coronavirus, ya que, así como ha afectado a toda la economía mundial, también a las micro y pequeñas empresas de México, en este caso para la clínica ha afectado mucho a la afluencia de personas por la cuestión de no salir y el temor al contagio, principalmente los pacientes mayores fueron los primeros en cancelar sus sesiones hasta que pase la contingencia; es por esto, que la empresa ha tenido que implementar algunas acciones tanto por cuestiones internas de la clínica como por instrucciones de Secretaría de salud, como el hacer que algunos empleados (como las recepcionistas) se queden en sus casas y aun recibiendo sueldo por el momento, es por esto que ahorita solo están asistiendo a la clínica y laborando 5 personas de las 15 que laboran normalmente, repartiendo y turnándose todos los roles para cubrir con todas las actividades necesarias.

Sin embargo, a pesar de toda esta situación de crisis mundial, dado que ya se había estado trabajando con las partes iniciales de la planeación, tal como la parte del FODA y la obtención de la información para elaborar el mismo. Se estableció en conjunto con la clínica, que se partiría de lo obtenido en estos insumos de información para plantear la Estrategia de Mercadotecnia, ya que fueron claros los resultados del FODA para dar pauta al desarrollo de la planeación de mercadotecnia. Por lo tanto, se desarrollará ésta y se concluirá la parte de planeación estratégica en el momento que los socios puedan realizarlo e implementarlo con mayor normalidad.

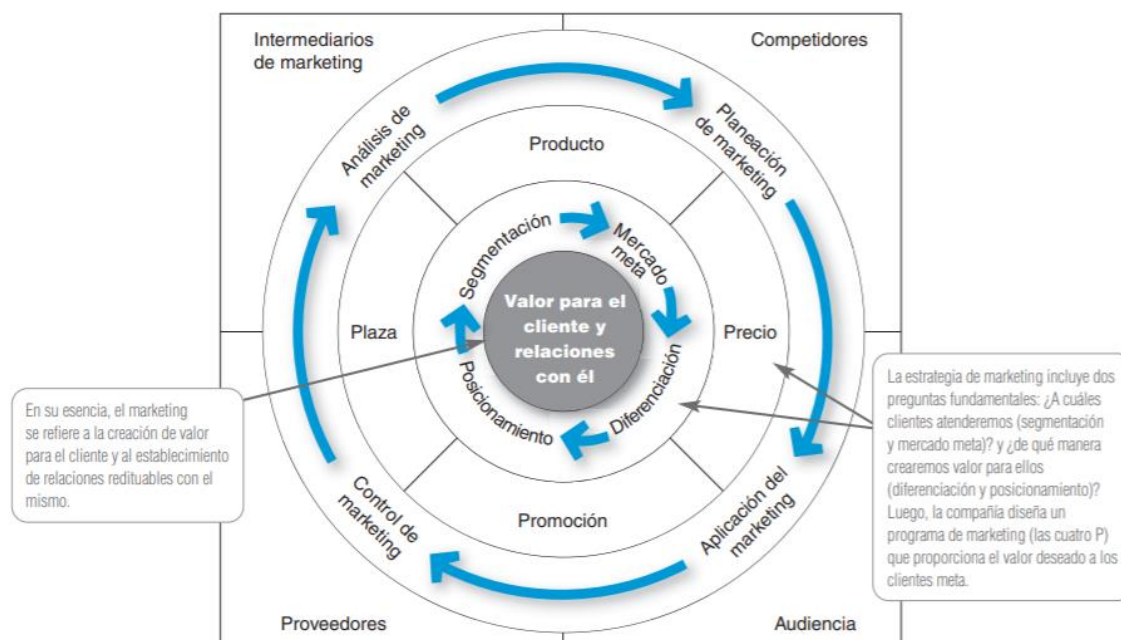
Es por esto que, teniendo en este proyecto el problema central que “No hay una estrategia de Mercadotecnia definida” y por lo tanto como objetivo el “Desarrollo de una estrategia de mercadotecnia y comunicación”, a continuación se presenta el impacto de las acciones implementadas y desarrolladas en este proyecto con base en la estructura y aterrizado a la mezcla de mercadotecnia como base fundamental en una Estrategia de Mercadotecnia: un resumen de la Planeación de Mercadotecnia, para de ahí concentrarnos en la parte de la comunicación de la empresa.

Para esto, se presentan a continuación cada una de las variables de la mercadotecnia, las denominadas cuatro P's de Kotler: Producto, Precio, Plaza y Promoción, contemplando las acciones implementadas y algunas que quedarán pendientes por desarrollar una vez que las condiciones lo permitan, todo esto como resultado de la información obtenida y presentada anteriormente.

Kotler menciona que lo primero que se debe hacer en el área de mercadotecnia es conocer el mercado en el cual se encuentran los clientes; así como entender sus necesidades y deseos, cuando dichas necesidades tienen un respaldo económico y tienen un poder de compra se convierten en demandas. Kotler define *Necesidades* como un estado de carencia percibido, en el caso de CIDELM la necesidad sería respecto a la salud y la necesidad de recobrarla en cuanto a la salud física, más específicamente la movilidad que la lesión o problema que tienen los consumidores (pacientes) les está impidiendo; por otra parte, los *Deseos* de acuerdo al autor, son la forma que toma esa necesidad, la cual es moldeada por la cultura y la personalidad del individuo y la *Demanda*, como se mencionó anteriormente, como los deseos respaldados por el poder de compra, es aquí en donde se busca que el *deseo* y la *demanda* se dirija a CIDELM con las estrategias implementadas en esta intervención, que la opción de los consumidores sea esta clínica por todo lo que se mostrará posteriormente en cuanto a su oferta de valor, ventaja competitiva; es decir, todos los elementos de mercadotecnia que conformarán la estrategia de CIDELM. Así cada empresa debe: *“dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados”* (Kotler, P., Armstrong, G., 2010). Esta sería la primera etapa de la Estrategia de marketing impulsada por el cliente y propuesta por Kotler y Armstrong; este proceso incluye la segmentación del mercado, mercado meta, diferenciación y posicionamiento, además de tener como parte central el “Valor para el cliente y relaciones con él”. La siguiente parte será la Mezcla de marketing (las 4 P’s: Producto, Precio, Plaza y Promoción; y por último, los últimos cuatro pasos: “Análisis de marketing”, “Planeación de marketing”, “Aplicación del marketing”, “Control de marketing”.

Todo esto de manera más gráfica, se representa con la siguiente imagen (Kotler, P., Armstrong, G., 2010):

Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



El primer círculo del centro que serían los 4 elementos que se presentarán a continuación, aterrizados al proyecto de CIDELM sería de la siguiente manera:

- **Segmentación:** Hombres y mujeres de la Zona Metropolitana de Guadalajara (especialmente zonas aledañas a CIDELM como La Calma, Las Fuentes, Las Águilas, entre otras.) de dos segmentos de edades, el primero de 20 a 35 años y el segundo, mayores de 60 años, de un nivel socioeconómico medio y medio alto.
- **Mercado meta:** Personas con gusto por la actividad física, que de manera regular practican alguna como fútbol, gimnasio, crossfit, atletismo, etc. de forma no profesional y presentan algún tipo de lesión en sistema musculoesquelético que les impide continuar con sus actividades tanto de su ejercicio como de su vida cotidiana; también personas que sufren alguna lesión en sus actividades diarias como en algún accidente automovilístico, en el hogar, trabajo, etc.
- **Diferenciación:** clínica que ofrece servicios profesionales y de calidad (por su equipo, instalaciones y profesionalismo de todo el personal) de forma muy personalizada (tratamientos específicos para cada persona de acuerdo a su físico, su lesión y sus necesidades) a precios accesibles (menores a los que tienen las clínicas grandes como Medyarthros, Cetramed, Mundo Físico, etc.); es decir, es una clínica que ofrece todos esos elementos de manera integral.
- **Posicionamiento:** Clínica de Fisioterapia y Rehabilitación de alta calidad con tratamientos personalizados y efectivos de acuerdo a las necesidades de cada persona, ofrecen precios no muy elevados (en el promedio de la competencia) para ser accesibles para sus consumidores a la vez que ellos ven la eficiencia de su tratamiento en la mejoría de su condición y su recuperación. Con esto se busca que CIDELM sea la primera opción para el mercado meta en cuanto a para rehabilitación y fisioterapia.

Estos serían los primeros elementos con los cuales se identifica y delimita al mercado de la clínica, al cual se estarán dirigiendo todas sus estrategias una vez que se conoce quiénes son, qué tipo de necesidades y comunicaciones son las más efectivas para ese mercado meta y cómo lograr formar una relación con un lazo fuerte entre la clínica y sus clientes.

Una vez que se conocen esos elementos anteriores, para armar la estrategia de marketing se pasa al siguiente nivel muy importante dado que aquí aparecen las 4 P's o la mezcla de mercadotecnia como se desarrolló como se presenta a continuación:

PRODUCTO:

Por la naturaleza de los productos ofrecidos por la clínica CIDELM, estamos trabajando con productos intangibles, es decir un servicio, el cual inicialmente no se puede tocar, oír ni ver antes de la compra, como sucedería con un producto tangible; lo cual genera inicialmente incertidumbre en los clientes, es por ello que se requiere de otros medios para darle seguridad y confianza a los consumidores en cuanto a que el producto que se está ofreciendo es de calidad; para ello, se recurre a señales que den evidencia de eso, tanto físicamente en la clínica con el buen estado y calidad tanto de sus instalaciones, como de sus aparatos y todo el personal de la clínica, como también con toda la mercadotecnia en cuanto a los diseños y colores (para que los consumidores al momento de acudir lo perciban, puedan darse cuenta de ello y después recomienden la clínica con base en su experiencia), así como también en todos sus medios digitales (sitio web, redes sociales como Facebook, Instagram, etc.)

Las evidencias que muestran son en cuanto a sus servicios de fisioterapia y rehabilitación, con esto los consumidores pueden percibir que son de calidad, como se mencionó anteriormente, por medio de sus aparatos y materiales, pero también en todo el personal capacitado y profesional en cada una de sus áreas, también al momento de brindar un servicio personalizado, pero a la vez estandarizado en su calidad (esto se refleja con aparatos nuevos y de alta tecnología, protocolos de fisioterapia profesionales adecuados a cada persona de acuerdo a su lesión y su condición y con profesionales capacitados para brindar el servicio de la manera más eficiente para que la persona mejore lo más rápido y mejor posible); sin importar qué tipo de fisioterapia se esté aplicando en cada sesión, siempre se mantendrá el mismo nivel de calidad por lo antes mencionado.

Una de las implementaciones que se han realizado en la clínica en cuanto al producto, son la elaboración y desarrollo de paquetes de fisioterapia y consultas; esto se detectó porque los pacientes percibían que debían pagar demasiado al ver todos los precios por separado (precio de consulta médica, de cada sesión que por lo regular son mínimo 10, consulta de revaloración, etc.); por lo tanto, se armaron paquetes que incluyen la primer consulta médica de diagnóstico para determinar la lesión y el tratamiento más adecuado y eficiente, 10 o 20 sesiones de fisioterapia (que incluyen cualquier tipo de tratamiento, desde electroestimulación, ultrasonido, hasta hidroterapia u ondas de choque), una consulta de revaloración para ver el avance del paciente o incluso darlo de alta y una consulta de nutrición. Estos paquetes fueron muy favorables para la clínica en cuanto al producto que ofrecen ya que los consumidores lo pudieron percibir como un tratamiento integral tanto para su salud como también en la cuestión económica, ya que esto les facilita el pago y se eliminó la percepción de que fuera muy caro por todo lo que requiere un tratamiento de fisioterapia.

Otro punto de mejora en cuanto al producto que ya se está realizando es el llevar a cabo una junta semanal (por lo general los sábados al final del día laboral) para revisar las técnicas de todos los fisioterapeutas para tratar de estandarizar esa parte del servicio lo más posible para asegurar que los pacientes reciban por igual el mismo nivel de calidad en sus tratamientos.

PRECIO:

De acuerdo al estudio de Mystery Shopper e investigación de la competencia realizado, la clínica CIDELM se encuentra dentro del rango de precios de las clínicas de la zona y de su nivel (tamaño y tipos de servicios); sin embargo, por los servicios que ofrecen en cuanto las diferentes técnicas y aparatos tecnológicos para los tratamientos, así como la calidad (capacitación y profesionalismo de todo el personal) se hizo analizó el implementar como parte de la estrategia de mercadotecnia el aumentar los precios para estar por encima de esas clínicas de competencia directa, pero seguir manteniéndose con precios menores a los de las clínicas grandes que son competencia indirecta.

Esta acción se planteó por las siguientes razones:

1. Una de las maneras en la que los consumidores perciben la calidad es por medio del precio, ya que se trata aquí de un producto intangible o servicio, el mercado potencial analiza los otros elementos que tiene a su alcance y uno de ellos es el precio, por lo tanto, si con precios bajos la percepción de ellos es que era un servicio barato o de baja calidad, se requería aumentar los precios un poco solo para estar por encima de la competencia y les diera evidencia de todo eso que ofrece CIDELM como ventaja en comparación con la competencia directa (las clínicas pequeñas a sus alrededores).
2. Al ofrecer servicios y tratamientos de mayor calidad (en cuanto a los aparatos utilizados, los materiales, la capacitación del personal, etc.) los costos son más elevados que los de la competencia, por lo tanto, se requiere aumentar los precios para estar con un buen margen de ganancia.

Todo esto referente al aumento de los precios es algo que se iba a implementar como una de las acciones de la estrategia de mercadotecnia de este proyecto de intervención para CIDELM; sin embargo, con la contingencia del COVID-19 y la crisis económica mundial por la que están atravesando todos los países y que le afecta principalmente a las micro y pequeñas empresas, esto es algo que quedará temporalmente suspendido hasta que la situación se regularice, una vez que eso suceda se volverá a hacer un análisis para ver si las condiciones siguen siendo las mismas o similares o si se tiene que replantear la estrategia de mercadotecnia en cuanto a los precios.

Por otro lado, una vez que pase toda la crisis mundial, se hará nuevamente un estudio e investigación (a partir de las nuevas variables pero se seguirá teniendo como base todo el contexto y sustento de este proyecto) para evaluar el lanzamiento de ofertas (descuentos para algunos tratamientos o por algún tiempo limitado) y promociones (convenios con empresas u otros negocios).

PLAZA:

Una vez más, en este punto de la mezcla de mercadotecnia se vuelve importante el hecho de que se esté tratando de un servicio, ya que no existe un punto de venta como anaqueles o canales de distribución como lo sería con un producto tangible, sino que los consumidores tienen que acudir directamente al lugar para poder consumir el servicio; por lo tanto, en cuanto a la plaza, es sumamente importante que las instalaciones reflejen la calidad del servicio y que se sientan en confianza de atenderse en CIDELM.

Es por esto, por lo que la clínica mantiene siempre el buen estado de las instalaciones y los aparatos, constantemente le están dando mantenimiento a estos para que siempre estén en óptimas condiciones, pero también a las instalaciones en sí (como lo es la pintura de toda la clínica, los muebles, entre otros), de esta manera cubren la expectativa de los consumidores al brindarles un buen lugar en el cual reciben su servicio, esto es algo de lo que mencionaron en las entrevistas tanto de SERVQUAL como las de profundidad, que es algo importante y a lo que le dan valor los consumidores, a las instalaciones que estén en buen estado para que consideren la clínica y el servicio en sí como de calidad, pero también que esto genere una experiencia grata en las personas y que esto conlleve, ya sea a una recomendación con sus contactos o que regrese por alguna otra situación como una nueva molestia o lesión independiente a lo que se le trató.

Otro punto que mencionaban las personas en cuanto a la plaza de este servicio era la cuestión del estacionamiento, al no poder contar con un espacio más grande, la manera en la que se solucionó esto fue con una persona que estuviera atento a recibir los automóviles y los llevara a estacionar a un buen sitio para que las personas pudieran llegar directamente a su consulta o sesión sin tener que preocuparse por esta cuestión.

Por último, otro punto importante de la clínica en cuanto a la plaza es la ubicación en sí, ya que algunas personas comentaban que se habían decidido por CIDELM porque les quedaba o cerca de su casa o accesible en su ruta del trabajo y su casa, otros comentaban que no les importaba mucho la ubicación siempre y cuando estuviera en una buena zona (en una zona donde no tuvieran la preocupación de que los fueran a robar, asaltar o alguna cuestión de riesgo de ese tipo). Esto nuevamente les brinda confianza a los consumidores de acudir a esta clínica para sus tratamientos de fisioterapia y rehabilitación.

PROMOCIÓN:

Actualmente no se tiene un plan de medios digitales ni ninguna estrategia de mercadotecnia para este aspecto, todas las acciones, incluyendo las de promoción, las van tomando de una manera improvisada, lo que genera el riesgo de que puedan no ser efectivas y representen una pérdida en lugar de una ganancia.

Es por esto por lo que se realizó el desarrollo de el plan de medios digitales que se presenta a continuación:

Plan de medios digitales

La aplicación que se le dará en la Estrategia de Mercadotecnia será enfocada a una comunicación y estrategia de contenidos en los medios digitales, y para ello se seguirá la siguiente estrategia obtenida de la clase de “Herramientas Digitales para los Negocios Globales” que se cursó durante el verano de 2019 en ITESO, impartida por los profesores Mariana Luna y Andrés Del Toro.

Para esto se seguirá el siguiente plan con la aplicación de las siguientes herramientas:

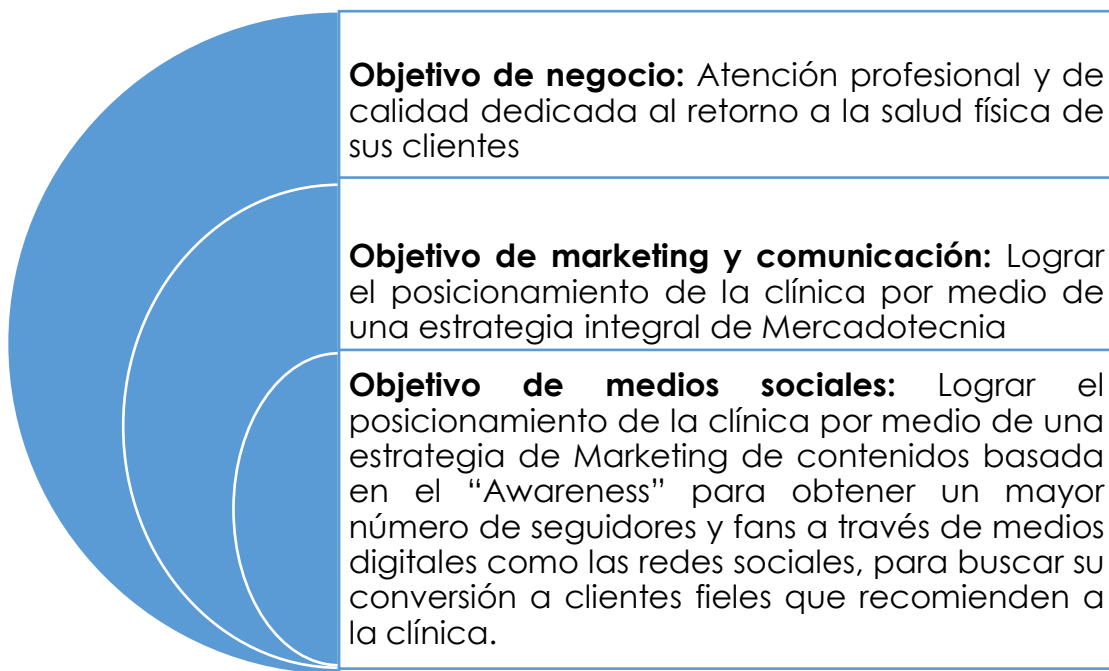


Cada una de estas partes de la estrategia de Marketing digital, se verá más adelante más detalladamente y aplicado a este proyecto de intervención de la Clínica Integral del Movimiento.

1. RESULTADO ALCANZABLE



Aterrizado a la clínica CIDELM:





Para CIDELM, de acuerdo al Funnel de mercadotecnia, cada etapa es de la siguiente manera:

- **Notoriedad:** se da a conocer la clínica CIDELM a través de sus medios digitales como lo son su sitio web y sus redes sociales principalmente Facebook e Instagram, los contenidos que se lanzan para conseguir esta notoriedad son de la siguiente manera: se busca que se muestren las instalaciones de la clínica para que los consumidores puedan ver la calidad de las instalaciones, un poco de sus equipos, así como sus diseños y colores; también se colocan todos los datos de la clínica para que los clientes puedan ubicarla, hacer una cita, pedir informes y acudir a la clínica; y por último se muestran a los pacientes siendo atendidos por el personal de la clínica como se puede ver en la siguiente imagen de ejemplo:



- **Interés-Consideración:** a partir de esa estrategia de contenidos en medios digitales, se obtiene este punto en los consumidores, ya que al mostrarles en esa comunicación lo que ellos buscan en una clínica de fisioterapia (de acuerdo con las entrevistas: calidad en el servicio e instalaciones, profesionalismo, buena atención y eficiencia para volver a sus actividades) se consigue que los consumidores estén interesados en CIDELM y la consideren como opción para atenderse de su problema, dolor o lesión.
- **Deseo-Preferencia:** teniendo los dos puntos anteriores, se llega a la etapa de preferencia, en donde al ver las opciones de las otras clínicas (de igual manera a través de medios digitales) y ver lo que ofrece CIDELM por medio de su estrategia de contenidos de mercadotecnia, se logra la preferencia de las personas para inclinarse por esta clínica para atenderse.
- **Acción-Conversión:** una vez que CIDELM es la preferencia de los consumidores, se consigue la conversión en la cual los pacientes se ponen en contacto con la clínica y acuden a ella para hacer su tratamiento de fisioterapia y rehabilitación.
- **Repetición:** cuando se consigue llegar a esta parte del Funnel de mercadotecnia, se busca repetirlo con todos los consumidores potenciales o incluso con los que ya son consumidores de manera que la clínica CIDELM vuelva a ser su primera opción, la opción de su preferencia.
- **Fidelidad:** al ser su primera opción y haber recibido un servicio efectivo, profesional y de calidad (de acuerdo con las entrevistas los pacientes buscan que todo el personal esté altamente capacitado, que su tratamiento sea de mucha calidad y personalizado, y que sea efectivo; es decir, que vean la mejora constantemente), los consumidores se mantendrán fieles a la clínica, no buscarán ni considerarán ninguna otra opción.
- **Recomendación-Advocacy:** después de su experiencia con todos los elementos ya mencionados del servicio, los clientes fieles recomiendan a todos sus contactos la clínica, lo cual genera que las personas la tengan como primera opción, ya que en este sector de salud las recomendaciones son una de las principales fuentes de obtención de clientes nuevos por la confianza y seguridad que buscan en servicios así.

2. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Una propuesta de investigación y análisis: Modelo de las 4Cs

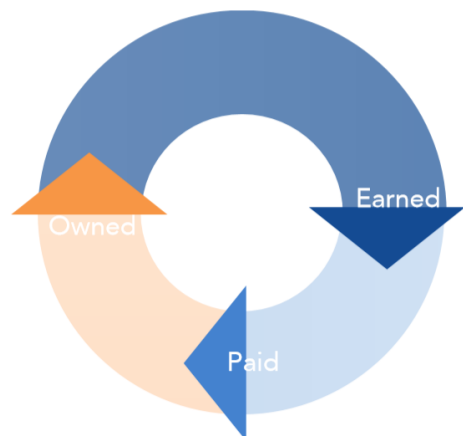


<u>CULTURA</u> • Aumento de la cultura del deporte y la actividad física • Aumento de la cultura de la salud física (medicina deportiva, fisioterapia, nutrición) • Aumento de tecnologías enfocadas para los deportistas de alto rendimiento y también para los que realizan actividad física rutinaria (aplicaciones, dispositivos como smartwatch, o de medición de ritmo cardiaco etc.)	<u>COMPETENCIA</u> • Aumento reciente (ya que no se encuentra casi nada de información en fuentes como INEGI o DENUE) de las clínicas de fisioterapia en los alrededores de CIDELM y en general en la Zona Metropolitana de Guadalajara • La barrera de entrada es pequeña, ya que no se requiere de una gran inversión para iniciar una clínica de fisioterapia • A pesar del aumento reciente del número de clínicas de fisioterapia en la zona aledaña a CIDELM, también se observó que del 2018 a la fecha muchas desaparecieron y otras nuevas surgieron, por lo que nos indica que no es tan sencillo mantener cautivos y con fidelidad a los consumidores
<u>COMPAÑÍA</u> • Personal profesional, altamente capacitado, amable y siempre enfocado a la atención al cliente • Personal comprometido con el paciente para su pronta recuperación • Aparatos de calidad y alta tecnología • Instalaciones en óptimas condiciones y siempre cuidando el diseño y mercadotecnia • Socios con disposición al cambio y comprometidos con tomar acciones de mejora para la clínica, siempre atentos a las necesidades de sus pacientes	<u>CONSUMIDOR</u> • Mayor tendencia de los consumidores a buscar atención de fisioterapia ya sea para sus lesiones o como rehabilitación postquirúrgica • Busca una buena ubicación, que le quede cerca de donde se mueve normalmente (trabajo, casa...) o que quede en una zona que no sea considerada como insegura • Busca que sea integral, que pueda encontrar todo en un mismo lugar y con alta calidad (servicio de consulta y diagnóstico médico, sesiones de fisioterapia de diversas técnicas, etc.)

3. PÚBLICO OBJETIVO

Hombres y mujeres de la Zona Metropolitana de Guadalajara (especialmente zonas aledañas a CIDELM como La Calma, Las Fuentes, Las Águilas, entre otras.) de dos segmentos de edades, el primero de 20 a 35 años y el segundo mayores de 60 años, de un nivel socioeconómico medio y medio alto, con gusto por la actividad física, que de manera regular practican alguna como fútbol, gimnasio, crossfit, atletismo, etc. de forma no profesional y presentan algún tipo de lesión en sistema musculoesquelético que les impide continuar con sus actividades tanto de su ejercicio como de su vida cotidiana, también personas de esos dos segmentos que tuvieron algún accidente o alguna lesión que les impide hacer sus actividades diarias de forma normal.

4. PLATAFORMA ESTRATÉGICA



Modelo POEM

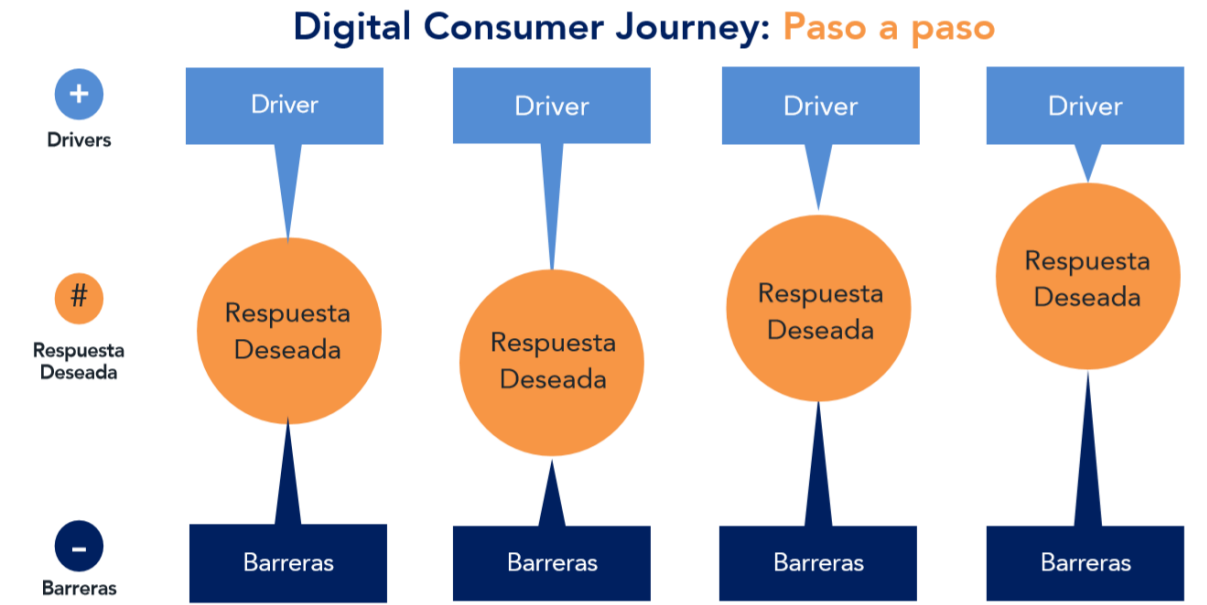
Modelo POEM

	MEDIOS PROPIOS	MEDIOS GANADOS	MEDIOS PAGADOS
ENTORNO WEB	WEBS MICROSITES APPS...	SEO COBERTURA MEDIOS	SEM PUBLICIDAD DIGITAL DISPLAY
ENTORNO SOCIAL	BLOG CORPORATIVO O DE MARCA PERFILES EN REDESOCIALES	MECIONES RECOMENDACIONES COBERTURA EN BLOGS	CAMPAÑAS EN MEDIOS SOCIALES

MODELO POEM DE CIDELM

	MEDIOS PROPIOS	MEDIOS GANADOS	MEDIOS PAGADOS
ENTORNO WEB	Página Web	Publicidad orgánica (SEO) por búsqueda de palabras clave en Google, sobre todo en Google Maps por ubicación Se implementarán mejoras en el SEO para mejorar la búsqueda y que los clientes potenciales encuentren rápidamente a CIDELM	Sitio Web y publicidad pagada por medio de Google (SEM) Se hará una inversión de \$8,000 que incluye: rediseño del sitio (responsivo para diferentes dispositivos), enlace a redes sociales, optimización SEO (buscadores como Google y sitios como Google Maps)
ENTORNO SOCIAL	Facebook Instagram	Transmisión en Facebook de la Entrevista en el programa de radio "Aroma de mujer"	Publicaciones pagadas con alcances y segmentación definida a través de Facebook e Instagram Se mantendrá la inversión de \$2,000 al mes de Google y se aumentará la de redes sociales Facebook: de \$500 al mes a \$1,000 Instagram: se iniciará con \$500 (actualmente no se hace ninguna publicidad pagada en esta red social), para aumentar el alcance de las publicaciones y buscar la conversión a venta

5. PLAN DE ACCIÓN



Digital Communications Blueprint: Paso a paso

# Respuesta deseada	+ Drivers	- Barreras	> Rol de la com.	* Posibles acciones
Respuesta Deseada	Driver	Barrera	Power Verb	- Acción 1 - Acción 2 - Acción 3
Respuesta Deseada	Driver	Barrera	Power Verb	- Acción 1 - Acción 2 - Acción 3
Respuesta Deseada	Driver	Barrera	Power Verb	- Acción 1 - Acción 2 - Acción 3
Respuesta Deseada	Driver	Barrera	Power Verb	- Acción 1 - Acción 2 - Acción 3



Respuesta
deseada



Drivers



Barreras



Rol de la
com.



Posibles
acciones

“CIDELM, una buena opción de clínica de fisioterapia”	- Clínicas de fisioterapia en Guadalajara en crecimiento - Interés por la novedad - Interés por la fisioterapia y rehabilitación	- Mucha competencia en los alrededores de la zona de CIDELM - Marca y empresa no tan conocida ni posicionada	DESCUBRIR/ CONOCER	- Publicidad en medios digitales - Publicidad en redes sociales y otros medios como participación en Blogs y foros de salud física y fisioterapia
“Quiero saber más de CIDELM”	- Clínica integral con todo lo que buscas en un solo lugar - “De vuelta al movimiento”	- Desconfianza para probar nuevas opciones de servicios de salud física (fisioterapia) - Mucha información de otras opciones (como quiroprácticos o sobadores)	ATRAER	- Mejora y enfoque en contenidos de Social Media de acuerdo a la estrategia de mercadotecnia - Publicidad en medios digitales de quién es CIDELM - Referencias y testimonios de clientes satisfechos de CIDELM publicados en medios digitales
“Voy a agendar una cita y acudir con ellos”	- Paquetes de fisioterapia que incluyen todo lo necesario y todas las técnicas - Ubicación accesible - Eficiente (pronta recuperación), personalizado y alta tecnología y personal profesional, amable altamente capacitado	- Resistencia para animarse a probar una nueva opción si no es por alguna recomendación de conocido o especialista	IMPULSAR DECISIÓN	- Facilidad para contactar a la clínica y obtener información necesaria para agendar - Disponibilidad de horarios - Excelente atención del personal con información precisa para decidir acudir
“Te recomiendo CIDELM, son excelentes, son la mejor opción”	- Satisfacción total con el servicio - Interés por recomendar la clínica a todos sus contactos por su experiencia positiva	- Falta de interés de apoyar una clínica desconocida - Satisfacción variable dependiendo de la percepción de cada persona	APOYAR/ RECOMENDAR	- Cumplir y exceder las expectativas de los clientes - Atención amable, profesional y personalizada - Darle todas las facilidades posibles a los clientes para su tratamiento (horarios, tipos y formas de pago, posibilidad de re-agendar una cita)

6. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

KPIs Dashboard Paso 1: Elegir los indicadores

Indicadores	Notoriedad	Interés	Ventas	Recomendación
	Blog Visitantes	Blog Analítica	Ventas online	Calidad Cobertura SM
	FB Fans	TW Engagement	Web Leads	Post Compartidos
	TW Followers	Web Analítica	Uso Descuentos	RTs
	Cobertura SM	FB Engagement		Uso de Hashtags
				Post Compartidos en FB

KPIs Dashboard Paso 2: Selecciona los clave

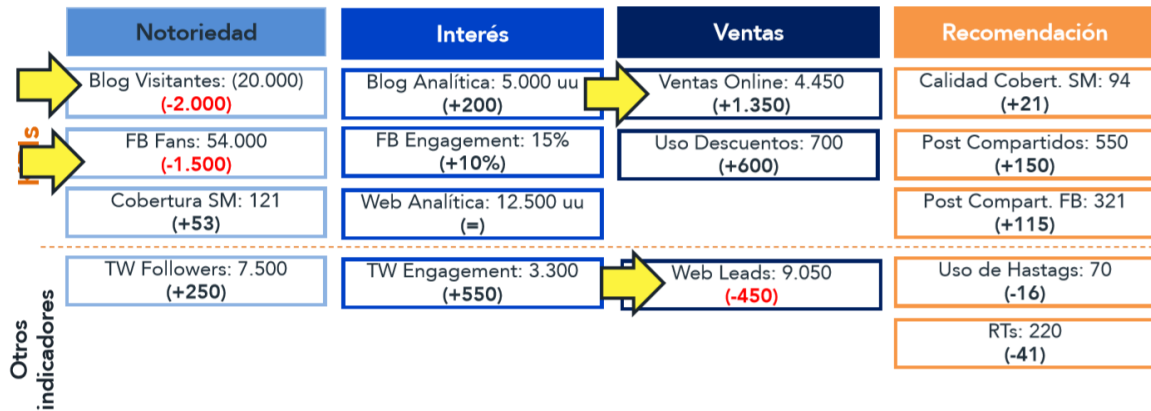
KPIs	Notoriedad	Interés	Ventas	Recomendación
	Blog Visitantes	Blog Analítica	Ventas online	Calidad Cobertura SM
	FB Fans	FB Engagement	Uso Descuentos	Post Compartidos
	Cobertura SM	Web Analítica		Post Compartidos en FB
Otros indicadores	TW Followers	TW Engagement	Web Leads	Uso de Hashtags
				RTs

KPIs Dashboard Paso 3: Mide su evolución

KPIs	Notoriedad	Interés	Ventas	Recomendación
	Blog Visitantes: (20.000) (-2.000)	Blog Analítica: 5.000 uu (+200)	Ventas Online: 4.450 (+1.350)	Calidad Cobert. SM: 94 (+21)
	FB Fans: 54.000 (-1.500)	FB Engagement: 15% (+10%)	Uso Descuentos: 700 (+600)	Post Compartidos: 550 (+150)
	Cobertura SM: 121 (+53)	Web Analítica: 12.500 uu (=)		Post Compart. FB: 321 (+115)
Otros indicadores	TW Followers: 7.500 (+250)	TW Engagement: 3.300 (+550)	Web Leads: 9.050 (-450)	Uso de Hastags: 70 (-16)
				RTs: 220 (-41)

KPIs Dashboard

Paso 4: Toma decisiones



KPIs Dashboard

1. Elegir los indicadores
2. Seleccionar los indicadores clave
3. Medir su evolución
4. Toma de decisiones

Notoriedad	Interés	Ventas	Recomendación
Visitantes sitio Web	Web analítica	Web leads	Aumento de visitantes al sitio
FB Fans	FB Engagement (aumento de seguidores)	Agenda de cita y asistencia a la clínica	Publicaciones compartidas o con interacción
Seguidores Instagram	Instagram Engagement (aumento de seguidores)	Agenda de cita y asistencia a la clínica	Publicaciones compartidas o con interacción
Publicidad SEO y SEM			

Los indicadores clave seleccionados son los que están resaltados en amarillo ya que lo principal de la parte de promoción de la estrategia de mercadotecnia está enfocado en Social Media; basado en eso, una vez que pase la contingencia del COVID-19 se lanzará el plan de medios para poder medir su impacto y evolución, una vez teniendo los resultados, se tomarán las correspondientes decisiones como punto final del plan de acción y se continuará o rediseñará la estrategia a apartir de ahí.

Las 4 P's de Kotler: Producto, Precio, Plaza y Promoción

CATEGORÍA	CONCEPTO	ACCIÓN	RESULTADOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
PRODUCTO	- Estandarización de los tratamientos y las sesiones de fisioterapia	- Dado que es un servicio o producto no tangible, lo que se implementó fueron los aspectos de estandarización de sus procedimientos, específicamente en las sesiones de fisioterapia por medio de juntas teóricas y prácticas semanales (los sábados al finalizar el horario laboral de la clínica) con todo el equipo de fisioterapeutas para estandarizar técnicas y maniobras, así como los protocolos de cada paciente para darle un mejor seguimiento a cada uno.	- Los consumidores perciben un muy buen seguimiento por parte de todo el equipo de fisioterapeutas lo que genera que sea quien sea el que brinde la atención al paciente, el tratamiento sigue teniendo la continuidad necesaria para que el paciente sienta la eficiencia del tratamiento	- SERVQUAL - Entrevistas en profundidad a consumidores - Entrevistas a los socios
	- Mejora de la atención al cliente por parte de las recepcionistas	- Se trabajó con las recepcionistas para que ofrecieran una mejor atención a los clientes, más amabilidad y más capacitadas para tener todo el conocimiento e información necesaria para los pacientes	- Mejor atención a los pacientes por parte de las recepcionistas en cuanto a amabilidad, buen trato, pero también en cuanto a conocimiento y dominio de toda la información que puedan requerir los pacientes tanto de la cuestión de fisioterapia como de la parte administrativa (precios, horarios, formas y tipos de pago, requisitos para asistir a las sesiones)	

PRECIO	- Ajuste de precios	- Aumento de precios de CIDELM suspendido temporalmente por la crisis mundial ocasionada por el COVID-19. Se aumentarán todos los precios en un 20%, quedando la consulta de \$400 a \$480 y las sesiones de \$300 a \$360, esto para quedar con precios un poco por arriba de las clínicas de los alrededores de CIDELM	- No se alcanzó a implementar este punto de la estrategia por la crisis mundial del Coronavirus; sin embargo, por todos los sustentos obtenidos por la investigación de este proyecto es algo que sí se implementará a futuro en cuanto sea posible y se evaluarán los resultados de esta acción	- Mystery Shopper - Sondeo de mercado - Entrevistas a profundidad con los consumidores
PLAZA	- Dado que no es un producto tangible el cual se pueda poner a disposición con la Plaza, sino que es un servicio el cual solo está a disposición del cliente para su consumo a través de la clínica y sus instalaciones directamente, por lo tanto, ahí fue donde se implementaron las mejoras y todo lo relacionado a ello	- Constante mantenimiento de las instalaciones (pintura interior y exterior, mantenimiento a los aparatos, limpieza de los mismos, de los espacios, camillas, materiales, mobiliario) - Implementación de “Valet Parking” ya realizada y con buenos resultados ya que resolvió el problema de falta de espacio en el estacionamiento	- Los consumidores perciben que la clínica les brinda servicios y atención profesional y de calidad por el buen estado de toda la clínica (instalaciones, aparatos, entre otros) - Los consumidores afirmaron que con la implementación del “Valet Parking” quedó resuelta su necesidad del estacionamiento, era un punto de mejora que mencionaban y ahora confirmaron que con eso se resolvió satisfactoriamente	- Entrevistas a profundidad - SERVQUAL - Observación

PROMOCIÓN	- Difusión con las aseguradoras, traumatólogos y pacientes	- Se logró meter a CIDELM a la red directa de la aseguradora Metlife lo cual genera difusión y atrae más clientes a la clínica, se está trabajando para entrar en las otras aseguradoras también de manera directa. También se realizaron convenios con traumatólogos con consultorios cercanos a la clínica en donde se les da una comisión por enviar pacientes de ellos a CIDELM. Y, por último, pacientes actuales satisfechos recomendaron a la clínica con conocidos, familiares y amigos	- Aumento de clientes provenientes de las recomendaciones de aseguradoras, traumatólogos y pacientes actuales satisfechos, esto se comprobó con encuestas y entrevistas de profundidad	- Investigación en Fuentes como INEGI, páginas de salud (OMS, aseguradoras, Secretaría de Salud, etc.)
	- Plan de comunicación a través de medios digitales	- Desarrollo de un plan de medios digitales con base en toda la investigación y sustento de este proyecto de intervención	- Al igual que ocurrió con la parte de Precio, esta parte tampoco se pudo implementar para el presente trabajo como se tenía planeado, ya que toda la promoción de la clínica está detenida ahorita por la crisis ya que por las recomendaciones de los organismos de salud, la gente no debe salir de casa más que a lo indispensable, es por esto que gran parte de los pacientes de CIDELM han dejado de acudir a sus sesiones y han disminuido enormemente las nuevas citas y por lo tanto no hay crecimiento de clientes (pacientes); por lo tanto, no se puede lanzar ni medir la estrategia de plan de medios como se tenía contemplado; sin embargo sí se realizó y desarrolló el planteamiento como se mostró anteriormente; una vez que pase todo y se estabilice la situación, se retomará e implementará aun fuera de este proyecto académico	- Mystery Shopper - Investigación de los medios digitales de la competencia (sitios web, redes sociales, entre otros)

4.3.1. Alineación con la estrategia general de la organización

El proyecto generó un conocimiento del entorno organizacional en el que se trabajó, así como sus necesidades y delimitación de las mismas para abordar un problema central, es por esto, que para mostrar de manera más clara y práctica cómo se alinea esta intervención con el plan general de funcionamiento y metas de la organización, se presenta a continuación esta información y resultados a través de un Modelo de negocios Canvas creado por el consultor Suizo Alexander Osterwalder como parte de su tesis doctoral, el cuál es muy útil ya que por su sencillez se puede apreciar de manera rápida, clara y consistente el negocio, de esta manera se muestran las implementaciones y acciones de la intervención con la organización y sus objetivos:

MODELO CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
- Aseguradoras - Traumatólogos - Particulares: Pacientes satisfechos (recomendaciones de boca en boca) - Proveedores de tecnología	- Fisioterapias estandarizadas y de calidad para una atención eficiente, personalizada e integral - Capacitación constante del personal (capacidad técnica y práctica tanto de los fisioterapeutas como de los médicos especializados en las terapias) - Excelente atención al cliente - Mantenimiento de las instalaciones de la clínica en óptimas condiciones	- “De vuelta al Movimiento”, es la línea que define a CIDELM con la cual se busca reintegrar o regresar a la movilidad y por lo tanto a la vida normal a los consumidores, por medio de servicios de salud física (fisioterapia y rehabilitación) eficientes (mejoría tangible para el paciente), integrales (tecnología y diversidad de técnicas y aparatos de fisioterapia) y personalizados (enfocados de acuerdo a la condición de cada paciente) en una ubicación accesible, ofreciendo así la clínica CIDELM todas las características que el consumidor busca en un solo lugar	- Atención personalizada (a la medida de cada paciente) y de alta calidad (con aparatos de alta tecnología y personal altamente capacitado en todas las técnicas de fisioterapia) - Recomendaciones de los pacientes (de boca en boca) - Recomendaciones de los especialistas	- Hombres y mujeres de dos segmentos de edades: de 20 a 35 años y mayores de 60 años que practican alguna actividad física de forma regular no profesional o que tuvieron algún accidente o lesión que les impide realizar sus actividades de manera normal
	Recursos Clave - Médico - Fisioterapeuta - Aparatos para fisioterapia - Conocimientos de fisioterapia, medicina deportiva y traumatología - Clínica (lugar físico para atender a los pacientes) - Ubicación accesible		Canales de distribución - Difusión con las aseguradoras, traumatólogos y pacientes Sitio Web, SEO y SEM de Google, Facebook e Instagram	

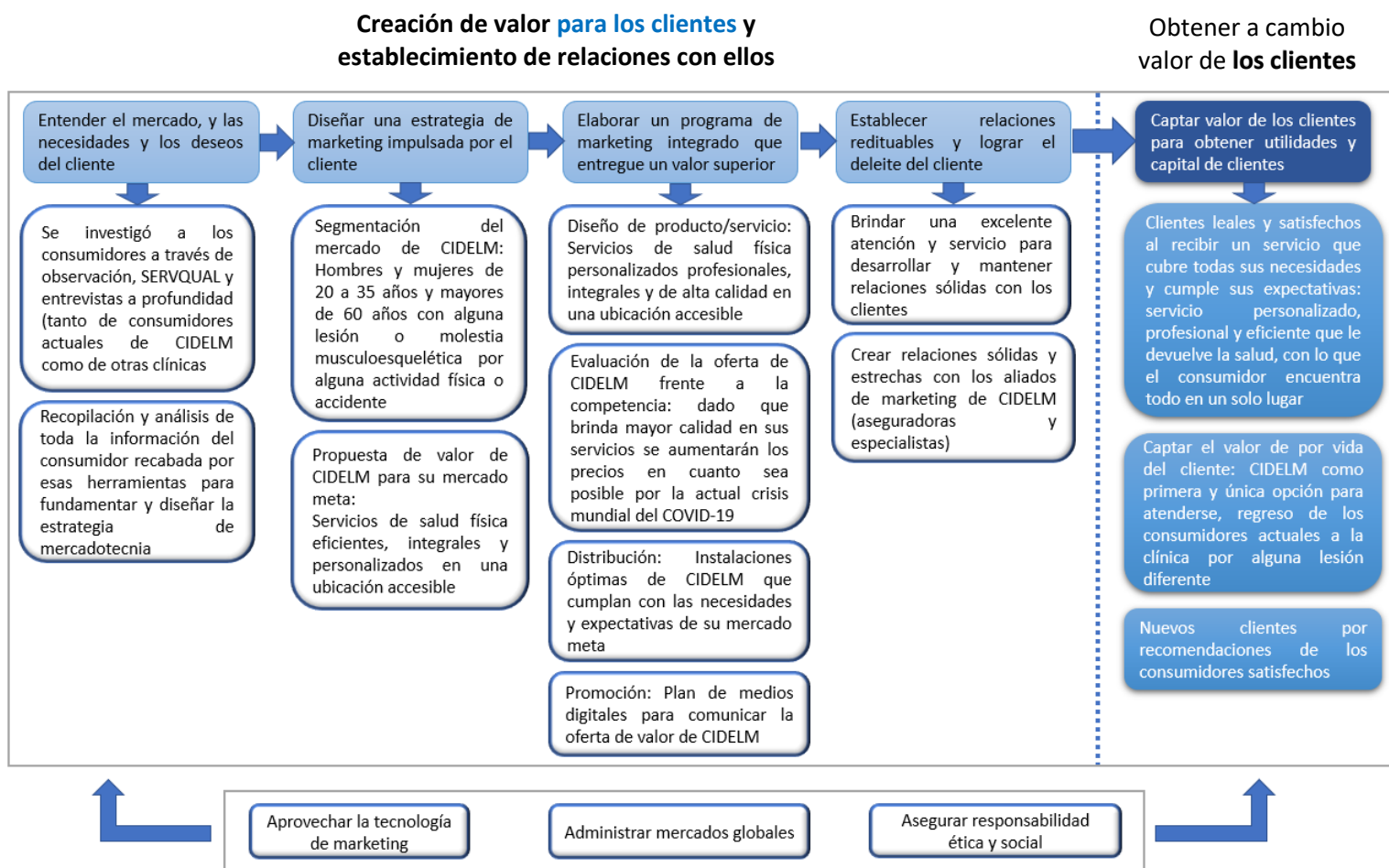
Estructura de Costos	Fuentes de Ingresos
- Nóminas (IMSS, Infonavit) - Administración y diseño de sitio web y Redes sociales - Publicidad en medios digitales - Limpieza y mantenimiento de las áreas y los aparatos - Predial, luz, agua - Internet y teléfono - Seguro de protección - Artículos médicos y de fisioterapia (kinesiotape, electrodos, gel, etc.)	- Ingreso diario variable, actualmente proviene únicamente de las consultas médicas, de nutrición y sesiones de fisioterapia

5. Discusión final

5.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

Para integrar toda la información y presentar los hallazgos obtenidos, se muestran con una de las aportaciones de los autores Kotler y Armstrong que se utilizó como referencia y sustento teórico de este proyecto de intervención, la cual es el “*Modelo ampliado del proceso de marketing*” aplicado y aterrizado a la Clínica CIDELM como veremos a continuación:

Modelo ampliado del proceso de marketing de Kotler y Armstrong aplicado a CIDELM



A partir de que se detectó el problema central de la falta de estrategia, se delimitó este proyecto de intervención a resolverlo, pero únicamente en el área de mercadotecnia, para las otras áreas organizacionales será necesario que los socios busquen a expertos en esos temas.

Por lo tanto, dado que iba a ser todo centrado en el desarrollo y aplicación de una estrategia de mercadotecnia, se recurrió a sustentar el proyecto con los teóricos Kotler y Armstrong, ya que ellos brindan conceptos teóricos para esta área y una estructura para llevar a cabo esto; de esta manera, basado en su *Modelo ampliado del proceso de marketing* se siguió el proceso que ellos establecen, comenzando por estudiar, investigar y entender al mercado para conocer sus deseos y necesidades; para la estrategia de mercadotecnia de la clínica CIDELM lo que se realizó fue un estudio de observación de los consumidores actuales de la clínica, un estudio de su satisfacción o lo que buscan de un servicio de fisioterapia con el SERVQUAL y por último entrevistas a profundidad con consumidores tanto de CIDELM actuales como de otras clínicas para tener una visión completa de sus deseos y necesidades. Pero también se realizó una investigación de todo el panorama de la clínica en el cual se obtuvo información de toda la situación y contexto en el que se encuentran las clínicas de fisioterapia en Jalisco, principalmente en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Para esto, las fuentes a las que se recurrieron fueron INEGI, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Secretaría de Salud, etc.

Una vez realizados esos estudios de investigación se recopiló y analizó la información para fundamentar y diseñar la estrategia de mercadotecnia impulsada y enfocada en el cliente, para esto se definió el segmento de mercado al que atiende la clínica, el cual está dividido en dos grupos: hombres y mujeres de 20 a 35 años y adultos mayores de 60 años y que tengan alguna lesión o molestia en el aparato musculoesquelético ya sea por alguna actividad física o por algún accidente y que les impida hacer su vida de forma normal. A partir de ahí se generó la propuesta de valor de CIDELM para su mercado meta, la cual es: Servicios de salud física eficientes, integrales y personalizados en una ubicación accesible para los consumidores.

El siguiente paso, según el modelo de Kotler y Armstrong, fue elaborar un programa de marketing integrado que brinde un valor superior, para ello se desarrolló la estrategia con base en la mezcla de marketing o las 4 P's, con las cuales, como ya se detalló anteriormente, se definieron y ejecutaron acciones para cada una de ellas de acuerdo a toda la investigación e información recopilada anteriormente con diversas herramientas.

Finalmente, todo este proceso nos conlleva a la parte de “establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente” lo cual desempeña CIDELM al brindar una excelente atención y servicio para crear, desarrollar y mantener relaciones estrechas y sólidas tanto con los clientes como con los aliados de la clínica (aseguradoras y especialistas).

Como resultado de la implementación de esta estrategia, lo que se obtiene de valor a cambio son clientes leales y satisfechos con lo que se consigue su valor de por vida al cubrir todas sus necesidades y cumplir con sus expectativas (con servicios personalizados, profesionales y eficientes que le devuelven la salud y con esto el consumidor encuentra todo en un solo lugar), de esta manera la clínica CIDELM se convierte en su primera y única opción para atenderse. Esto se observó en las entrevistas a profundidad de los clientes de la clínica que mencionaban que regresaban por alguna lesión diferente y también por clientes nuevos que habían llegado por recomendaciones de consumidores satisfechos.

5.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Originalmente lo que se obtuvo del diagnóstico realizado a la clínica CIDELM fue que no tenían una estrategia en general establecida, por lo que todas las acciones las tomaban de manera improvisada; sin embargo, esto abarcaba muchas áreas operativas sobre todo en la parte organizacional y de mercadotecnia, debido a esto, inicialmente se comenzó a trabajar este proyecto de intervención tratando de abarcar y resolver este problema en todas las áreas; no obstante, se descubrió que no era posible ni por tiempos ni por recursos, ya que para darle solución completa a la cuestión organizacional, es necesaria la participación e intervención de un experto en esta área que ayude con diversas cuestiones en este ámbito, como cuestiones de eficiencia operativa, estudio y definición de roles y actividades, establecimiento y estandarización de todos los procesos operativos, entre otros.

Es por esto que este proyecto de intervención se enfocó en resolver la parte de la estrategia de mercadotecnia, y solo se intervino en una pequeña parte de esa área (se implementaron juntas con mayor frecuencia, por lo menos mensuales, para poder mejorar la comunicación e interacción principalmente entre socios, pero también con todos los empleados).

Para futuras intervenciones o consultorías se hará la recomendación a los socios de la clínica que se cuente con la participación de un experto que pueda ayudar a abordar y solucionar todas las cuestiones de la parte organizacional y procesos operativos.

Además de esta limitante en cuanto al conocimiento necesario para la parte organizacional y de procesos, otra fue en cuanto a algunas acciones que se habían establecido para la estrategia de mercadotecnia que no se pudieron llevar a cabo como se tenían previstas, como lo fueron: el ajuste de los precios de los servicios de la clínica, el lanzamiento del plan de medios digitales y la medición de su impacto; esto debido a que la crisis mundial ocasionada por el COVID-19 modificó todo el escenario en el que se estaban desarrollando esas acciones de mercadotecnia; por lo tanto, se tendrá que retomar esto posteriormente (una vez que todo se regularice) aun cuando sea ya fuera de este proyecto de intervención académico de la Maestría de Mercadotecnia Global.

5.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Para la realización y desarrollo de este proyecto de intervención, se consultaron y tomaron varias referencias de diversos autores (principalmente Porter, Kotler y Armstrong) como sustento teórico; sin embargo, no se observó que se contrapusieran los conceptos ni fundamentos aportados por ellos, al contrario, lo que se descubrió fue que se complementaban muy bien entre ellos de diversas maneras.

Un ejemplo de esto, es con Porter con la cuestión de la estrategia y su modelo de las 5 Fuerzas, se complementaba muy bien con las aportaciones de Kotler y Armstrong en cuanto a su propuesta de estrategia de mercadotecnia, incluso a veces coincidían en algunos conceptos como en la “Rueda de la estrategia competitiva” de Porter, en la cual tiene como elemento central las metas y objetivos de la empresa y cómo competirá en el mercado, de ahí alrededor tiene otros elementos como son: la Línea de productos, Finanzas y control, Investigación y desarrollo, Compras, Mano de obra, Producción, Distribución, Ventas, Marketing y Mercados Meta. La similitud con los autores Kotler y Armstrong se puede apreciar principalmente en los últimos dos elementos (Marketing y Mercados Meta), ya que la estrategia propuesta por Porter abarca esos dos elementos de una Estrategia de Mercadotecnia que son algunos de los conceptos y referencias teóricas que se tomaron de estos dos autores para desarrollar y establecer la Estrategia de Mercadotecnia para la clínica CIDELM.

La investigación y recopilación del sustento teórico de esos tres autores, permitió tener una visión más amplia y clara de la estrategia en general para después poderla aterrizar y enfocar en una Estrategia de Mercadotecnia para la clínica CIDELM y de esta manera abordar la solución del problema central de la falta de una estrategia de mercadotecnia en el que se enfocó este proyecto, para que no se tomen decisiones improvisadas de manera que se corra el riesgo de que o no se logre algún beneficio, o al contrario, tenga algún efecto negativo, esto también como medida preventiva para evitar el freno o disminución del crecimiento de la clínica, y de esta manera que todavía no llegue a un estancamiento sino que siga aumentando.

Es por ello, que esos 3 autores (que si bien no fueron los únicos sí fueron los principales) para este proyecto de intervención, no se contradicen ni contraponen, al contrario, se complementan de una manera en la que fue posible utilizar las aportaciones de los tres para tener una visión y panorama más completo.

Conclusiones finales personales

Para finalizar, mi conclusión respecto a este Trabajo de Obtención de Grado es que no solo es importante y necesaria la parte práctica de aplicación e intervención en la empresa, sino que la cuestión de investigación tanto de entorno y contexto como de sustentos teóricos también es fundamental para un proyecto de esta índole, ya que no se puede solo tratar de implementar y aplicar acciones sin tener un conocimiento previo a detalle y profundidad de la empresa, tanto de manera interna: todo lo que sucede al interior de ella, sus procesos, operación, problemas y dificultades internos; como de manera externa: en dónde se encuentra posicionada en la percepción de sus consumidores, qué buscan o necesitan ellos, cuál es su proceso de toma de decisión, qué otras opciones hay en el mercado, qué ofrece la competencia que esta empresa no, en qué es mejor esta empresa que las demás, cuál es la tendencia cultural, social y económica en su ámbito; es decir, todo lo que sucede a su alrededor que impacta e influye en la clínica.

Todo eso antes mencionado, por supuesto es muy importante para lo que se buscaba en este proyecto de ayudar a la clínica con su estrategia de mercadotecnia para buscar un posicionamiento y anticiparse en tomar acciones relevantes y con un impacto positivo para evitar que comience a frenarse su crecimiento y, al contrario, hacer todo lo necesario para que siga en aumento sin descuidar la calidad del servicio que se les otorga actualmente a los consumidores.

Toda la información, hallazgos y conocimientos descubiertos y obtenidos gracias a la realización y desarrollo de este proyecto, forma parte ahora de la base y sustento de la estrategia que sigue y seguirá la clínica CIDELM, tanto para las acciones que se plantearon aquí que quedaron pendientes de aplicación por cuestión de la pandemia del Covid-19 (que se llevarán a cabo una vez que la clínica se estabilice y retome su situación normal), como para acciones futuras que se tengan que llevar a cabo; sin embargo, esta vez con esta guía, la clínica ya no tomará acciones ni improvisadas, ni sin medir su impacto y efectividad para de esta manera saber si se sigue por ese camino o si se hacen ajustes en las acciones futuras.

Personalmente fue muy gratificante el poder tomar un trabajo académico y llevarlo más allá de las aulas de la universidad, y que más bien se pudiera aplicar y tuviera una relevancia en la vida real tanto para la clínica como para mí en lo profesional y personal.

Bibliografía y Anexos

Bibliografía:

- Joan Magretta. (2014). Para entender a Michael Porter. US: Grupo Editorial Patria.
- Porter, Michael E.. (2009). Ser Competitivo. Estados Unidos: Ediciones Deusto.
- Michael E. Porter. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Grupo Editorial Patria.
- Kotler, P., Armstrong, G.. (2010). Marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN
- Malhotra, Naresh K. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: Pearson Educación.
- Fabio Plazas Rojas. (2011). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Miguel David Rojas López, Laura Johana Medina Marín. (2011). Planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry. (1992). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vercellis, Carlo. (2009). Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. Chichester, U.K.: Wiley.
- EXPANSIÓN, Morales Fernando, <http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/04/29/5ae5faa246163fbd4b8b4639.html>
- IIEG-Tecnológico de Monterrey, Estudio de expectativas económicas del sector privado Jalisciense S1 2018, www.iieg.gob.mx, <http://cic.gda.itesm.mx/CIC/s/index.php>
- EXPANSIÓN, J.C., http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/04/28/5ae44f60e2704e740a8b458d.html?intcmp=NOT003&s_kw=los_dep_ortes_la_llave_para_el_nuevo_publico
- EXPANSIÓN EN ALIANZA CON CNN, https://expansion.mx/tendencias/2017/10/27/como-la-tecnologia-deportiva-sera-mas-como-un-entrenador-y-mas-personalizada?internal_source=PLAYLIST
- INEGI. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, de DENU: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2015. <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI. Mortalidad. Conjunto de datos: 13. Defunciones generales por residencia habitual del fallecido y causa de la defunción (LISTA 1, CIE-10).
- Consejo Nacional de Población (CONAPO) Proyecciones de la Población de México 2006-2050: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/390824/Infograf_a_Proyecciones_de_la_poblaci_n_de_M_xico.pdf
- Secretaría de Salud. <https://www.gob.mx/salud/prensa/entrenamiento-inadecuado-provoca-lesiones-deportivas-en-los-jovenes-54968?idiom=es>
- Secretaría de Salud. <https://www.gob.mx/salud/acciones-y-programas/observatorio-nacional-de-lesiones-25371?state=published>
- Doctoralia. <https://www.doctoralia.com.mx/clinicas/rehabilitacion-y-medicina-fisica/zapopan/3>
- UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Guía para políticas <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>
- BTL, 2019. <https://www.ondasdechoque.eu/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). <https://www.who.int/es>
- OMS. Estadísticas Sanitarias Mundiales 2014. Una mina de información sobre salud pública mundial:

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/112817/WHO_HIS_HSI_14.1_spa.pdf;sessionid=399E1CD328BDFA8B7653EE196A67BBD2?sequence=1

Anexos

Anexo 1.

Entrevistas a los 4 socios de CIDELM (Clínica Integral Del Movimiento)

Mtro. Paul Bernal

1. ¿Cuál consideras que es la situación actual de CIDELM?

Siento que los problemas son sencillos, pero no los tengo en la mente ahorita, pero sí hay un buen.

Por decir, en cuanto a nosotros, o sea de con los socios, yo creo que sería la atención de lo que le toca a cada quién, como del protocolo, los informes, todo eso.

Es que, por ejemplo, yo veo todo y me doy cuenta de que se les van cosas a los demás, o sea, no es nada grave ni nada, pero sí hay un buen de eso y pues no debería de pasar, como te digo, que cada quién hiciera lo que le toca hacer.

2. ¿Qué es lo que quisieras para CIDELM? Si te concedieran 3 deseos para CIDELM ¿cuáles serían?

Para todos los socios, pues yo creo que sería crecer en otros negocios con la misma sociedad, yo creo que hacemos un equipo chido y lo podríamos hacer.

Y yo creo que otro, también pues tener sustentabilidad en la clínica y formar un equipo con todos los que trabajan aquí y ser autosuficientes.

Este, pues, también pagar la deuda, el préstamo.

Que los empleados sean autosuficientes, que no dependan tanto de nosotros los socios.

Y pues tener un buen ingreso, pero también tener tiempo, o sea, no solo mucho dinero y todo el tiempo trabajando y sin tiempo de nada, y pues pienso que también sería el delegar actividades.

3. ¿Qué crees que es lo que más necesita CIDELM?

Pues yo creo que se necesitan más juntas formales, porque pues ahorita nada más hay 1 cada mes y medio, o dos cuando mucho y pues la verdad son muy necesarias para organizarnos un poco más.

También creo que en las mismas juntas necesitamos platicar qué te parece y qué no, porque esto sí se hace diario, pero no formalmente y así como de rápido, pero pues así no se aprovecha bien como en sentido de mejora.

Este, y ser más organizados y comprometidos con lo que les toca, en todo lo demás están bien, solo hay esas fallas que te digo, yo anoto todo, hasta para ir a la tienda.

4. ¿Qué es lo que estás dispuesto a hacer tú para conseguir eso que deseas para CIDELM y lo que necesita?

Pues yo por mi parte, enseñarlos a ser organizados, a como siento yo que me funciona a mí, anotar todo, yo tengo mi listita y es hasta la satisfacción de borrar pendientes, hasta si tengo que irme a cortar el cabello, hasta esas cosas simples y hasta que no lo hago no me quito ese pendiente, y pues también de la clínica, así sea una manchita en el piso lo anoto para que no se nos pase para corregirlo o arreglarlo.

- ¿Si te dijeran que se necesitan hacer o implementar cambios, tendrías la disposición?

Sí, porque me considero el que estoy más interesado en que todo continúe de la mejor manera, este es el proyecto que se me ocurrió a mí, es mi único ingreso y mi único “todo”.

5. ¿Qué aspectos te harían decir que CIDELM es exitosa como clínica?, ¿Cuál es tu definición de éxito?

Sería exitosa porque tenemos un alto grado de efectividad en tratamiento, control total administrativo, que no falta nada, todo automatizado, no se necesita invertir para que venga la gente porque vienen por recomendaciones.

6. ¿Qué esperarías recibir como entregables después de esta intervención? Si estuviéramos en el futuro, en el momento en que finalizó ¿cuál debería ser la situación ideal de ese momento para considerar que la intervención fue un éxito?

Que nos dieran una estrategia, algún plan para mejorar las cosas que fallen, y que todos lo tomen con la seriedad para que funcione

Fisioterapeuta Daniel Rivas

1. ¿Cuál consideras que es la situación actual de CIDELM?

Pues va bien, la situación actual está en crecimiento, de pronto se van presentando situaciones, o se presentan problemas, pero se van resolviendo conforme se presentan o si no se han solucionado todos se sigue trabajando para resolverlos.

2. ¿Qué es lo que quisieras para CIDELM? Si te concedieran 3 deseos para CIDELM ¿cuáles serían?

Éxito, reconocimiento, pero que todo eso esté respaldado, que sea funcional y que sea una clínica modelo.

3. ¿Qué crees que es lo que más necesita CIDELM?

Pues hay algunas mejoras en proceso en instalaciones.

En coordinación que haya más diálogo y respeto al trabajo de los otros

Organización, abordaje al paciente, definir mejor los procesos en cuanto a eso del abordaje al paciente.

4. ¿Qué es lo que estás dispuesto a hacer tú para conseguir eso que deseas para CIDELM y lo que necesita?

A no cambiar los protocolos de mis compañeros, limitarme a hacer lo que viene ahí o preguntar si hay que cambiar algo, pero sí estar al pendiente de que el paciente vaya bien con su tratamiento, si se tiene que actualizar algo preguntar, tampoco dejarlo ahí mucho tiempo con lo mismo cuando ya debería de haber cambiado.

Ser más preciso con mis tratamientos para que sean efectivos.

Ser más tolerante y más expresivo.

- ¿Si te dijeran que se necesitan hacer o implementar cambios, tendrías la disposición?

Sí, desde que llegué cambié todo, dejé lo que tenía por la clínica, así que ya he hecho sacrificios pero que esos cambios sean con justificación del porqué no solo por gusto de otros, y con un para qué y que sea funcional.

5. ¿Qué aspectos te harían decir que CIDELM es exitosa como clínica?, ¿Cuál es tu definición de éxito?

El flujo de pacientes, no solo que vengan sino que se den de alta, que se sientan bien; también yo creo que el calibre del paciente, o sea que sea no sé gente famosa o conocida, su imagen; este sacar rápido a los pacientes de la forma más eficaz y obviamente también en lo financiero, clínica modelo en todos los sentidos.

6. ¿Qué esperarías recibir como entregables después de esta intervención? Si estuviéramos en el futuro, en el momento en que finalizó ¿cuál debería ser la situación ideal de ese momento para considerar que la intervención fue un éxito? (cosas que ya deberían estar pasando)

Comodidad y alegría de venir a trabajar si se solucionaran todos los problemas.

Que siguiera la motivación igual, que no se pierda.

Trascendencia de la clínica, más pacientes, si mejoramos nosotros internamente (buen trabajo en grupo) que se refleje en el buen trabajo con los pacientes

1. ¿Cuál consideras que es la situación actual de CIDELM?

Siento ahorita como que estamos recogiendo parte de los frutos que ya se han estado sembrado, que ya estamos cosechando esos resultados. Nos falta en cuanto a comunicación y no solo con lo médico sino también entre fisioterapeutas, porque de pronto atienden a un paciente que ya estaban atendiendo, quizás de momento como por envidia, como que con los pacientes nos ponemos “celosos” entre nosotros mismos.

La relación entre los socios es buena.

El ambiente la verdad a mí me gusta, antes con otro socio que estaba no, pero ya ahorita con los socios que estamos ya me motiva venir todos los días.

2. ¿Qué es lo que quisieras para CIDELM? Si te concedieran 3 deseos para CIDELM ¿cuáles serían?

Que se llene de pacientes, que eso conllevaría a estar mejor económicamente, ser sustentables.

Un segundo piso de gimnasio, hacer crecer a la clínica.

Expandirnos, abrir más sucursales.

3. ¿Qué crees que es lo que más necesita CIDELM?

Comunicación entre fisioterapeutas, esa línea que se marca entre pacientes, se ha perdido el que quien sea pueda darle seguimiento al proceso del tratamiento, ha estado fallando últimamente porque marcan el límite de “este es mi paciente y tú no lo vas a ver”

Rentar el otro consultorio de la clínica a psicólogos, porque muchas veces es necesario e importante ese acompañamiento para los pacientes, a veces incluso en la misma fisioterapia se “desahogan” los pacientes por eso sería bueno agregar esa parte psicológica

4. ¿Qué es lo que estás dispuesto a hacer tú para conseguir eso que deseas para CIDELM y lo que necesita?

Yo siempre he estado comprometido a que esto siga creciendo, o sea, sí me motiva el dinero pero ya he trabajado aun sin recibir un dinero, pero yo lo veo a futuro, dejar como un patrimonio, tener algo estable y sustentable.

He estado dispuesto a que no importa si nos equivocamos y que aprendamos, y dispuesto a aceptar las cosas como son porque estamos para mejorar porque si nos cerramos no ves lo que estás haciendo bien o mal.

Creo que hemos dejado de decirnos los errores, como retroalimentación, en como percibes todo (como el llamar a alguna señora de “usted” en lugar de “tú”).

- **¿Si te dijeran que se necesitan hacer o implementar cambios, tendrías la disposición?**

Sí, porque, como te digo es crecer a final de cuentas, porque tal vez hemos aprendido un montón de cosas en este tiempo que ha pasado, muchas cosas que no vemos como tal, a veces podemos pensar que la estamos haciendo bien y los pacientes nos dicen que no o nos comentan donde podríamos mejorar, creo que podría hablar por todos que estamos comprometidos a cambiar para beneficio de la clínica.

5. **¿Qué aspectos te harían decir que CIDELM es exitosa como clínica?, ¿Cuál es tu definición de éxito?**

Aquí en Guadalajara es la fama que se haya creado en torno a la clínica, como hablen de ella, pero no solo la fama como la de Ortega y que el servicio sea malo, que la clínica tenga buena reputación, que sea reconocida y no solo en Guadalajara que se expanda a otras partes fuera de Guadalajara.

El flujo de pacientes, al principio que venía a la clínica en camión veía a una clínica competencia llena de carros y yo quería que así fuera con CIDELM y pues estamos creciendo.

Y pues tener siempre gente y que la atención sea buena.

6. **¿Qué esperarías recibir como entregables después de esta intervención? Si estuviéramos en el futuro, en el momento en que finalizó ¿cuál debería ser la situación ideal de ese momento para considerar que la intervención fue un éxito?**

Corregir los puntos, así sean muy pequeñitos como la falta de comunicación.

Seguir trabajando con la misma armonía y con el mismo gusto, no perder el gusto por lo que hago, que no me corrompan otras cosas como el dinero, no hay que olvidarnos de la atención a los pacientes, siento que se ha descuidado un poco eso, que nunca nos falte humildad y ver en dónde estamos parados.

Mantener la calidad, que no se pierda esa esencia-

Dr. Diego Fernandez Agraz

1. **¿Cuál consideras que es la situación actual de CIDELM?**

Es una empresa que va en crecimiento, con mucha aceptación de nuestros clientes, porque tenemos muy poco tiempo y cada vez está teniendo más respuesta.

Estamos en crecimiento, tanto hacia el exterior con nuestros clientes como entre nosotros como socios, con una buena respuesta de la gente.

2. **¿Qué es lo que quisieras para CIDELM? Si te concedieran 3 deseos para CIDELM ¿cuáles serían?**

Ampliarnos con nuevas sucursales.

Trabajar con aseguradoras para tener mayor número de pacientes.

Que CIDELM sea más conocido con traumatólogos y especialistas afines a la medicina deportiva y de rehabilitación.

Establecer procedimientos organizacionales para que se esté llevando en una misma dirección todos de cómo se deben hacer las cosas.

3. ¿Qué crees que es lo que más necesita CIDELM?

El estar ya trabajando con aseguradoras.

No están los procesos bien definidos y a veces causa confusiones y malos entendidos.

Estandarizar los procesos, mejorar la comunicación interna tanto como para la atención a los pacientes como entre nosotros.

Que se mejore la parte de la publicidad en Internet principalmente.

4. ¿Qué es lo que estás dispuesto a hacer tú para conseguir eso que deseas para CIDELM y lo que consideras que necesita?

Comprometerme en el rol en el que debo estar yo.

Intentar apoyar en los roles que están los otros si me es posible, por ejemplo, si el coordinador de los practicantes necesita algún apoyo, también involucrarme más en el área comercial, para yo encargarme un poco más de las compras, reparaciones (de instalaciones), etc.

- ¿Si te dijeran que se necesitan hacer o implementar cambios, tendrías la disposición?

Sí, sin embargo, en cuestión de tiempo no me es posible todavía estar de lleno, pero si es para mejora de la clínica y la sociedad como tal sí, sí estaría dispuesto porque eso implica que va a ser mejora para todos e incluso para mí y con eso ya podré estar el 100% de mi tiempo en la clínica.

5. ¿Qué aspectos te harían decir que CIDELM es exitosa como clínica?, ¿Cuál es tu definición de éxito?

La satisfacción de nuestros pacientes, y la recuperación de nuestros pacientes.

Que los pacientes recuperen su salud, que se vayan con una mejora tanto perceptible para ellos como clínicamente y que vengan pacientes recomendados por otro paciente de CIDELM.

6. ¿Qué esperarías recibir tú como entregables después de esta intervención? Si estuviéramos en el futuro, en el momento en que finalizó ¿cuál debería ser la situación ideal de ese momento para considerar que la intervención fue un éxito?

Que se estandarizaron los procesos, una mejora en la comunicación entre los socios, que tengamos un mejor posicionamiento en Internet.

Anexo 2.

6.1. listado y clasificación de incidentes críticos encontrados:

Servicio del personal (SEGURIDAD - Cortesía) “El personal atiende de manera amable y profesional”

- El personal es amable.
- El personal es amable.
- El personal es profesional.
- La atención del personal es profesional.
- No hay disciplina de atención, porque hay varios pacientes.
- El personal es muy agradable.
- El personal es profesional.
- El personal da buen servicio.
- El personal completo es muy paciente.
- El trato del resto del personal es muy amable.
- El personal es muy atento en su trato.
- La atención del personal es excelente.
- El trato por parte de personal y terapeutas es muy amable.
- La atención por parte de la recepcionista es muy buena porque explica todo el proceso administrativo.
- A veces las Recepcionistas de mal humor.
- El trato del personal es amable.
- La recepcionista es amable y atenta, muy buen trato.
- La atención por parte del personal es muy buena, son muy amables y respetuosos .
- El personal de recepción no es muy amable.
- La recepcionista siempre está al día de mi programa, de la agenda, de mis citas.
- La recepcionista responde y soluciona mis inquietudes o problemas.
- Todo el personal da muy buena atención porque el trato es amable y atento.
- El trato de la recepcionista es bueno porque es muy atenta.
- La recepcionista es amigable y educada.
- La recepcionista es ordenada porque siempre tiene preparada la lista de asistencia al finalizar la sesión y lleva un buen control con todo lo administrativo.
- La recepcionista no ofreció la consulta gratuita de nutrición.
- La recepcionista no dio un buen seguimiento para agendar la consulta de nutrición, comentó que el paciente debía de buscarla.
- La recepcionista es muy atenta y siempre me recordaba cuando tenía mis próximas citas.
- Buena actitud por parte del personal.

- Los fisioterapeutas un poco impuntuales para la sesión de las 8 am (llegaban tarde pero ya han ido mejorando).

Trabajo de terapeutas y doctores (SEGURIDAD - Empatía-conocimiento del cliente-competencia) - “Los doctores y terapeutas conocen el proceso de recuperación paciente” - “Son empáticos e inspiran confianza”- “Conocimiento y profesionalismo”

- Los doctores dan confianza al tratar a los pacientes.
- Los terapeutas se adaptan muy bien a las necesidades personales de cada paciente.
- Me agrada que los terapeutas sean gente joven. Ya que se nota todo el conocimiento que traen de la escuela.
- Los terapeutas hacen cambios en las rutinas cuando consideran que es pertinente.
- Los terapeutas están muy atentos al progreso de cada paciente.
- Los terapeutas son amables, comprensivos y pacientes con las personas que toman la terapia.
- Los terapeutas se adaptan al proceso de recuperación de cada paciente.
- El Traumatólogo para valoración no te recibe a tiempo.
- La Dra. Traumatóloga no te pone mucha atención.
- La atención por parte del doctor y el fisioterapeuta es muy buena porque explican todo el proceso y cómo funciona.
- La doctora que te hace las valoraciones antes y después de los bloques de terapias, no es amable ni empática con el paciente.
- Los terapeutas son amables y siempre están al pendiente de uno.
- Actitud negativa de los terapistas en ocasiones.
- Siempre hay demasiada gente en la clínica.
- Los fisioterapeutas y médicos son muy puntuales en las citas agendadas
- Los médicos y fisioterapeutas son amables y atentos, son muy profesionales en todo lo que explican.
- La atención de los terapeutas es excelente, siempre tratan de darte algo mas no importando si está dentro de las indicaciones, para favorecer a tu recuperación. (atención).
- El diagnóstico del médico me dio confianza porque se nota que tiene mucho conocimiento.
- La atención del fisioterapeuta es muy personalizada, es muy atento y se nota su conocimiento.
- Es la clínica donde se rehabilitan todos los futbolistas en México, lo cual me transmite confianza, sobre la calidad de los tratamientos.
- Los terapeutas están altamente capacitados.
- Visitas constantes del doctor para dar seguimiento a programa de terapias
- La atención de los fisioterapeutas es muy personalizada

- No hay información de los servicios que se tienen
- El trato es excelente porque es muy cordial, desde que llego al estacionamiento los fisioterapeutas me ayudan a bajar del carro
- Los fisioterapeutas son muy profesionales porque tienen mucho conocimiento
- Los fisioterapeutas son muy tolerantes cuando me quejo en la sesión.
- Los fisioterapeutas me animan para avanzar en mi tratamiento y mejorar rápido
- Las sesiones por parte de los fisioterapeutas no son tediosas porque las van cambiando
- La dinámica de la sesión impartida por el fisioterapeuta es predecible
- No hay mucha comunicación entre el médico que me atendió y el fisioterapeuta (la primera sesión fue otro día después de cuándo fue la consulta) porque no supe si el médico le pasó mi expediente al fisioterapeuta o si le dio todos los detalles de mi caso para que supiera lo que debía hacer.
- La fisioterapeuta (practicante) le falta un poco de capacitación en comparación con los fisioterapeutas de CIDELM, casi no se sentía la sesión como un trabajo efectivo.
- Que el fisioterapeuta de cierre en la última sesión, que de indicaciones finales al paciente.
- Los doctores y terapeutas son muy pacientes.
- El médico responde y soluciona mis inquietudes o problemas.

Rapidez en el servicio (CAPACIDAD DE RESPUESTA - Espera) “Nuestra capacidad de respuesta es eficiente”

- El personal es rápido al momento de la atención.
- La recepcionista es rápida en todo lo administrativo (pagos, lista de asistencia).

Ubicación - (Empatía - accesibilidad) - “Estar en una ubicación accesible y visible”

- Buena ubicación dentro del campus.
- El lugar está escondido.
- La ubicación es accesible.
- Excelente ubicación.
- La ubicación es cercana a mi domicilio.
- La ubicación es buena dentro del campus.
- Buena Ubicación.

Instalaciones - (ELEMENTOS TANGIBLES - infraestructura) “Las instalaciones son cómodas” “Espacios funcionales” “Instalaciones limpias”

- El entorno en la terapia es relajante.
- El entorno es relajado.
- Las instalaciones son amplias y ventiladas.

- Buen ambiente durante la terapia.
- Las instalaciones son pequeñas.
- Las instalaciones son adecuadas para el servicio.
- Las instalaciones están muy limpias y en condiciones favorables.
- Las instalaciones están muy limpias.
- La sala de espera es muy cómoda.
- La espera no es agotadora.
- Las instalaciones siempre están limpias.
- No hay Aire Acondicionado en las instalaciones de la clínica.
- Deberían tener regaderas por qué te hacen hacer ejercicio y sudar y muchas veces de ahí tienes que salir para la oficina y no te alcanza el tiempo para regresar a casa
- La sala de espera es confortable.
- La Cantidad de cubículos es limitada.
- Espacios reducidos.
- Las instalaciones son cómodas porque son nuevas.
- Las instalaciones están muy limpias siempre.
- Por cuestiones de espacio te dejan ejercicios de tarea, que deberías de hacer ahí.
- El área de trabajo físico es muy reducida.
- Sabanas de las camillas en ocasiones un poco sucias.
- Los baños no siempre están muy limpios.
- Que la clínica crezca, que sea más amplia para que haya más espacio
- Cuentan con suficiente estacionamiento.
- Que pongan en la sala de espera una máquina de agua (de botellitas como tipo tiendita).
- Las instalaciones están muy limpias.
- El estacionamiento es accesible.
- Las instalaciones siempre están muy limpias.
- El ambiente en recepción es agradable y amigable porque cuidan detalles hasta como que ofrecen chocolates Ferrero para que uno se sienta cómodo.
- La música casi siempre es muy tranquila, me gustaría que la música fuera más animada o movida.
- La clínica cuenta con valet parking.
- A veces las sábanas estaban sucias. Pudieran usar de las desechables mejor.
- No hay un lugar específico para cambiarte y dejar tus cosas.
- La televisión no tiene canales, en otros lados hasta el control te prestan.
- Las instalaciones son cómodas porque tienen buen espacio y distribución.
- Falta de espacio para estacionarse (me toco multa una vez).

Equipos de fisioterapia - (ELEMENTOS TANGIBLES - infraestructura) "Equipo y aparatos de fisioterapia de alta tecnología y suficientes para todos los pacientes"

- La calidad del equipo terapéutico es buena.

- Los equipos de rehabilitación son buenos.
- El equipo de terapia es de buena calidad.
- Falta equipo terapéutico.
- El equipo que se usa en las terapias, es adecuado para cada ejercicio.
- El equipo y los aparatos son muy completos.
- El equipo (los aparatos) son los adecuados para realizar las terapias.
- Los equipos son muy completos y están en excelentes condiciones.
- Faltan materiales para la terapia.
- Equipo nuevo y en buen estado
- El equipo y materiales están muy completos, tienen variedad porque tienen lo necesario para las sesiones de fisioterapia.
- Pocos aparatos en buen estado.
- No cuentan con alberca.
- No tienen alberca.
- La alberca esta en excelentes condiciones.
- Mucha variedad de aparatos.
- Los aparatos están en buenas condiciones.
- El equipo que utilizan esta en óptimas condiciones.
- Equipo de calidad.
- El control administrativo es en papel en vez de digital.
- Los aparatos son nuevos.
- Los aparatos son apropiados porque tienen todo lo necesario que deben tener para las terapias.
- Se pudieran vender los accesorios complementarios, para no tener que trasladarse a otro lado.
- Las fundas de las almohadas en las camillas me parece que a veces están algo sucias

Capacidad del personal - (CONFIABILIDAD-eficiencia y CAPACIDAD DE RESPUESTA-espera) “Contamos con personal disponible y capacitado”

- Poco personal de atención.
- Poco personal para la atención médica y del terapeuta.
- Hay buen trabajo interdisciplinario y coordinado con la Dra. Y fisioterapeuta.
- Rotación de personal en poco tiempo y varia la atención.
- El personal no tiene horario fijo.
- No siempre hay personal disponible en diversos horarios.
- Los terapeutas están capacitados.
- Si hacen que cada sesión sea más variada da la impresión de que el personal está más preparado.
- El personal está capacitado (tienen a la vista sus títulos, responden con precisión a las preguntas, se ve que saben).

- Personal capacitado.
- Las recepcionistas manejan bien la agenda (recordatorios y horarios), te agendan bien y te recuerdan tus citas.

Resultados de las terapias - (CONFIABILIDAD-efectividad) “El progreso y los resultados de las terapias son visibles”

- Se siente mucha mejoría con el tratamiento (sí está dando resultados).
- El tratamiento es el correcto, ya que ha mejorado rápidamente.
- Se han notado ya los resultados de recuperación con las terapias.
- Recuperación y atención continua a pesar de rotación de personal.
- Muestran en general un verdadero compromiso en que tu salud mejore.

Horarios - (CONFIABILIDAD-eficiencia) “Capacidad para cumplir con los horarios establecidos y puntualidad”

- Los horarios son amplios, hay mucha disponibilidad y facilidad para agendar.
- Los horarios no son tan flexibles.
- Si yo llego tarde me dan tolerancia para atenderme (hay flexibilidad) y me dan la sesión completa, nunca me dejan irme sin haber tenido todo lo que me toca.
- No hay flexibilidad si tienes un contratiempo y no alcanzas a llegar a tu cita.
- Horarios Flexibles.
- Horario de atención muy amplio (desde las 7 am).
- Flexibilidad de atención en diferentes horarios.
- Hay disponibilidad de citas.
- Disponibilidad de recibir tratamiento sin cita.
- Disponibilidad de citas en caso de no ir el día citado.
- Son muy flexibles para cambios de horario.
- Poca flexibilidad para cambio de citas.
- Los precios son accesibles, no son caros.

Precios

- Precios Accesibles.
- Las terapias no tienen costo.
- El costo es accesible, no es caro.
- El precio es un poco elevado.
- Los precios son muy accesibles.
- Los planes de pago son muy atractivos porque dan muchas facilidades.
- Los precios y paquetes que ofrecen son muy accesibles (no son caros).
- Los servicios que ofrecen son muy completos en cuanto a los paquetes que manejan

Formas de pago

- Las formas de pago que tienen son muy flexibles porque se puede facturar, pagar con tarjeta, diferir en pagos, pagar primero la consulta y luego las sesiones o paquete de fisioterapia.
- Su proceso de facturación es deficiente.

Otros

- Como comentario general, en el país, o por lo menos en GDL, no hay una cultura, para las personas con alguna discapacidad ni casi nada está diseñado para facilitar los accesos (a este tipo de personas).
- Ofrecer otros servicios (como algunas pruebas o estudios de diagnóstico).
- No manejan cargo a aseguradoras, solo pago por reembolso.
- Las expectativas que tenía de la clínica cuando la vi en Google fueron superadas por las instalaciones, la atención del personal.
- Hacen tedioso el trámite con aseguradoras.

CLASIFICACIÓN:

Tangibilidad

- Limpieza de la clínica
- Espacios y distribución de la clínica
- Equipos y aparatos suficientes de alta tecnología

Fiabilidad o Confiabilidad

- 3) Resultados visibles de las terapias
- 4) Capacidad para cumplir con los horarios establecidos

Capacidad de respuesta

- Rapidez en la prestación del servicio

Seguridad

- 2) Conformidad con los precios, formas de pago y facturación
- 3) Trámites con aseguradoras
- Conocimiento de los terapeutas y doctores
- Habilidad y capacidad profesional del personal
- Servicio y amabilidad del personal

Empatía

- 2) El trabajo de los terapeutas y doctores es empático e inspiran confianza
- 3) Ubicación de la clínica
- 3) horarios

Otros servicios

- Servicios adicionales de pruebas y estudios clínicos
- Venta de accesorios

6.2. Adecuación de cuestionarios (archivo: Cuestionarios Servqual):

Dimensión		Declaración
Tangibilidad	1	Equipos de alta tecnología
	2	Instalaciones físicas limpias
	3	Presentación de los empleados
Fiabilidad	4	Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio
	5	Interés mostrado por el personal para solucionar los problemas de los clientes
	6	Terminación de cada servicio en el tiempo prometido
	7	Insistencia en mantener siempre los registros y documentos exentos de errores
Capacidad de Respuesta	8	Los empleados proporcionan información exacta a los clientes del inicio y conclusión de la prestación de cada servicio
	9	Rapidez por parte del personal para prestar el servicio que solicitan los clientes
	10	Disposición del personal para ayudar a los clientes
	11	Oportunidad de los empleados para atender las solicitudes de los clientes
Seguridad	12	Confianza que inspira a los clientes el comportamiento de los empleados
	13	Seguridad que sienten los clientes cuando hacen todos sus trámites
	14	Amabilidad de los empleados hacia los clientes
	15	Conocimientos y experiencia suficiente del personal para prestar el servicio y responder a las dudas de los clientes
	16	Sistema eficaz para los trámites con las aseguradoras
Empatía	17	Esfuerzo de la clínica por prestar atención personalizada a los clientes
	18	Horarios convenientes y compatibles con los tiempos personales de los clientes
	19	Ubicación accesible para sus clientes
	20	Preocupación permanente del prestador de servicio para satisfacer las necesidades e intereses de los clientes
	21	La capacidad del personal para comprender las necesidades de los clientes

RESULTADOS:

Brecha 5: Expectativas del cliente vs. Percepción del cliente

Variaciones más importantes por declaración

- **Tangibilidad:** La pregunta donde existió mayor variación (1.2) entre las expectativas de los clientes en general de clínicas de rehabilitación física y CIDELM denota una considerable diferencia entre las exigencias de los pacientes de otras clínicas de rehabilitación a los clientes de CIDELM en cuanto a su percepción de la importancia con la que la clínica en cuestión cuente con equipos de alta tecnología, puede deberse a varios factores desde el hecho de que los clientes de otras clínicas consideren que son más importantes otros detalles como la experiencia del terapeuta que el estado de los equipos que se utilizan por ejemplo pero si queda claro que a los clientes de CIDELM les importa que la clínica siga contando con equipos de la más alta tecnología.
- **Fiabilidad:** la mayor variación existe en la pregunta que trata sobre la terminación en el tiempo prometido de los servicios, esto denota un interés menor en este detalle en los clientes de otras clínicas y una mayor exigencia en los de CIDELM, esto puede deberse a que los clientes de otras clínicas ponderen más los resultados que los lapsos de tiempo.
- **Capacidad de respuesta:** los resultados con mayor de variación de .95, tratan situaciones complementarias, la rapidez y la disposición del personal para atender sus solicitudes como clientes, lo cual nos da a entender que invariablemente de la clínica, el paciente que va a tratarse a una clínica de rehabilitación espera una atención rápida, atenta y oportuna
- **Seguridad:** ambos tipos de clientes, por las respuestas recibidas entendemos que asumen que la clínica que los tratara les brindara todas las medidas de seguridad necesarias para su correcto y oportuno tratamiento, sin embargo, buscan también en las clínicas de rehabilitación física un aliado más que un prestador de servicios a la hora de tratar con aseguradoras, el hecho de que la clínica les facilite los tramites con las aseguradoras, los hace sentir más seguros.
- **Empatía:** para los clientes de CIDELM la ubicación es algo primordial, algo que les gusta de la clínica, el resto de clientes quizás no prioriza tanto este detalle ya sea porque han acudido a clínicas por órdenes de una aseguradora no por convencimiento, o porque consideran otros elementos más importantes, es por ello la diferencia de 1.25 entre ambas.

Variaciones más importantes por dimensión

- En general el nivel de exigencia de los clientes de CIDELM es superior al de los clientes de otras clínicas, creemos que sin duda esa exigencia está fundamentada en la buena atención que reciben en CIDELM. El área de oportunidad de CIDELM en general se encuentra en la capacidad de respuesta, que es donde obtuvo el promedio menos alto, aunque con un nada despreciable 6.89, se planearan mejoras para optimizar la atención en ese rubro. En lo que a otras clínicas concierne, la Fiabilidad es su punto débil, no inspiran suficiente confianza en sus clientes.
- CIDELM y la competencia a su vez en lo que respecta a Seguridad se encuentran muy cercanas con solo una diferencia de .38 entre ellas, lo cual quiere decir que es un punto primordial para cualquier clínica, el brindar seguridad a sus pacientes, por otro lado, el mayor contraste entre CIDELM y su competencia se encuentra en la Fiabilidad, como lo mencionamos anteriormente el resto de las clínicas no logra transmitir la Fiabilidad que CIDELM transmite a sus clientes.

Análisis de la Brecha 1: Expectativas del cliente vs. Percepción de los directivos

Variaciones más importantes por declaración

- **Tangibilidad:** La percepción (8.03) más importante de este rubro es que el directivo crees que teniendo equipo de alta tecnología atraerá a más clientes cuando la expectativa del cliente no es tan importante (6.63).
- **Fiabilidad:** La percepción del directivo (8.03) es más importante en el cumplimiento de lo prometido por la clínica en la cual el cliente tiene menor expectativa (6.75).
- **Capacidad de respuesta:** En cuanto a la rapidez, el directivo tiene mayor percepción que el cliente, para este último no es tan relevante. Otro punto importante variable de este punto es la oportunidad de atender las solicitudes de los clientes, el directivo tiene más expectativa que el paciente.
- **Seguridad:** La seguridad y la amabilidad son los dos factores que más variabilidad tienen en este punto, aunque no es mucho, en si los directivos tienen mayor percepción de lo que dan de lo que los clientes requieren.
- **Empatía:** En cuanto a la empatía, los directivos creen que la percepción de estos es mayor en su ubicación, puesto que en la expectativa del cliente es que no es tan relevante.

Variaciones más importantes por dimensión

- **Tangibilidad:** La percepción del directivo es mayor a la del cliente, este último no tiene expectativas; teniendo una diferencia de .6 ponderado respectivamente.
- **Fiabilidad:** La percepción del directivo es mayor significativamente a la del cliente, este último no tiene expectativas tan altas; teniendo una diferencia de .89 ponderado respectivamente.
- **Capacidad de respuesta:** La percepción del directivo es mayor a la del cliente, este último no tiene expectativas altas; teniendo una diferencia de .65 ponderado respectivamente.
- **Seguridad:** La percepción del directivo es mayor a la del cliente, este último no tiene expectativas altas; teniendo una diferencia de .47 ponderado respectivamente.
- **Empatía:** La percepción del directivo es mayor a la del cliente, este último no tiene expectativas altas; teniendo una diferencia de .63 ponderado respectivamente.

Anexo 3.

Entrevista a profundidad

1. Definición del problema/oportunidad:

¿Cómo decide el cliente?

2. Necesidades de información:

- Tipo de lesión por la que acude
- Proceso que siguió después de lesionarse
- Recomendación de alguien a dónde acudir
- Qué toma en cuenta al elegir una clínica
- Su experiencia en ese lugar
- Conoce otros lugares donde den esos mismos servicios de fisioterapia
- Qué fisioterapia cree que funciona mejor y por qué

3. Diseño de la entrevista:

Preguntas filtro:

- ¿Qué edad tiene?
- ¿En qué colonia vive?
- ¿Cuál es tu ocupación?
- ¿Ha tenido alguna lesión en los últimos 2 años?
- ¿Tuvo fisioterapia para su recuperación?

Entrevista

- ¿Qué lesión tuvo?
- ¿Qué hizo cuándo se lesionó?
- ¿Cómo decidió qué hacer para atender su lesión?
- ¿En dónde buscó información para atenderse?
- ¿Cómo eligió la clínica de fisioterapia para atender su lesión?
- ¿Qué tomó en cuenta para elegir la clínica?
- ¿Qué le gustó de esa clínica?
- ¿Qué no le gustó?
- ¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?

- ¿Qué considera que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?
- ¿Qué lugares conoce para acudir a atenderse de una lesión?
- ¿Cómo se enteró de esos lugares?
- ¿A cuál lugar acudió y qué lo hizo decidirse por esa opción? ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?
- ¿Ha acudido a alguna otra clínica?
- ¿Qué características le darían desconfianza de una clínica?
- ¿Qué elementos harían que usted recomendará una clínica de fisioterapia?
- ¿Cómo describiría una sesión de fisioterapia de buena calidad?
- ¿Cree que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?
- ¿Cómo se da cuenta si su tratamiento le está funcionando o no?
- ¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que usted considere excelente?
- ¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente sus expectativas?
- Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conociera, ¿Qué características debería tener para que decidiera acudir a ella?

Anexo 4.

Entrevistas a profundidad

ENTREVISTAS PACIENTES CIDELM

Nombre: Sinuhe Mariscal

- **¿Qué lesión tuvo?** – Fractura de peroné y luxación tobillo derecho
- **¿Hace cuánto se lesionó?** – 5 meses y medio
- **¿Cómo decidió qué hacer para atender su lesión?** – con mis compañeros trabajo con los que juego fútbol, cuando me lesioné ellos me recomendaron un doctor con quién ir y también lo cubría mi seguro
- **¿En dónde buscó información para atenderse?** – Seguro y compañeros del trabajo
- **¿Cómo eligió la clínica de fisioterapia para atender su lesión?** – me guie con las recomendaciones de mis compañeros de trabajo que ya habían ido con el doctor que me estaban recomendando, no me importa la ubicación, siempre y cuando esté en una buena zona
- **¿Qué tomó en cuenta para elegir la clínica?** – Instalaciones, que lo cubriera el seguro y que sí fuera un lugar bien profesional, equipado serio, un lugar bien
- **¿Qué le gustó de esa clínica?** – misma persona que ha atendido todas las sesiones, va viendo el avance, lo que te duele o no, si puedes o no,
- **¿Qué no le gustó?** – Estacionamiento que a veces está muy lleno, pero se ha resuelto eso con el Valet Parkin, que música a veces repiten mucho la misma, ojalá fuera variada, no siempre lo mismo
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Personal certificado, instalaciones en buenas condiciones, suficiente equipo y en buenas condiciones, buena limpieza
- **¿Qué considera que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** Que te atienda la misma persona de inicio a fin, que el personal esté preparado y sea profesional
- **¿Qué lugares conoce para acudir a atenderse de una lesión?** – Hospital (Sta. María Chapalita), este fue el que conocí por la recomendación de mis compañeros
- **¿Cómo se enteró de esos lugares?** – por los compañeros, conocían al Doctor que me atendió, incluso lo contactaron directamente para que me atendiera
- **¿A cuál lugar acudió y qué lo hizo decidirse por esa opción? ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?** – Me decidí por mis compañeros y por mi seguro, la primera experiencia en el hospital fue muy buena, todo el personal muy amable y atento, la segunda no tan buena, pero por el trámite del seguro, no lo hicieron a tiempo para que me dieran de alta

- **¿Ha acudido a alguna otra clínica?** Esta (CIDELM) es la primera de rehabilitación
- **¿Qué características le darían desconfianza de una clínica?** – Apariencia (limpieza, presentación de los terapeutas, ubicación, desorden)
- **¿Qué elementos harían que usted recomendara una clínica de fisioterapia?** – Doctor, terapeuta, instalaciones
- **¿Cómo describiría una sesión de fisioterapia de buena calidad?** Amabilidad, trato personalizado, explicación previa a cada que se va a hacer algo, aquí revisan en su sistema y llevan un control de tu sesión, qué te toca, en que vas
- **¿Cree que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – sí, la diferencia es el equipo y las instalaciones
- **¿Cómo se da cuenta si su tratamiento le está funcionando o no?** – veo y siento el avance
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que usted considere excelente?** No sé porque pasé directo por el seguro, no tengo idea de los costos
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente sus expectativas?** – Trato personalizado, que sean amables y profesionales, la explicación en las terapias, las instalaciones, que el personal esté capacitado
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conociera, ¿Qué características debería tener para que decidiera acudir a ella?** – Ubicación, que quedara más cerca de mi casa (Adolf Horn y Periférico)

Nombre: José mercado

- **¿Qué lesión tuvo?** – Fractura del dedo pulgar derecho
- **¿Qué hizo cuándo se lesionó?** – me revisé y fui a un hospital (Arboledas) y me atendió un traumatólogo
- **¿Cómo decidió qué hacer para atender su lesión?** Sentía el dedo mal y con mucho dolor
- **¿En dónde buscó información para atenderse?** – Era domingo y ese hospital me quedaba de paso
- **¿Cómo eligió la clínica de fisioterapia para atender su lesión?** – ya había venido anteriormente, primero vine por una lesión de la rodilla, y llegué aquí porque me la recomendaron, mi mamá la vio a la pasada
- **¿Qué tomó en cuenta para elegir la clínica?** – la ubicación, está cerca de mi casa y también por la recomendación de mi mamá
- **¿Qué le gustó de esa clínica?** – atención, instalaciones y es accesible en cuanto a precios

- **¿Qué no le gustó?** – nada, todo bien
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – doctores especializados, instalaciones con material necesario, con el equipo necesario para todos los procesos, espacio suficiente
- **¿Qué considera que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Doctor, los fisioterapeutas y las camillas
- **¿Qué lugares conoce para acudir a atenderse de una lesión?** – hospital, clínica de rehabilitación, quiropráctico
- **¿Cómo se enteró de esos lugares?** – comentarios de la gente, recomendaciones
- **¿A cuál lugar acudió y qué lo hizo decidirse por esa opción? ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?** En el hospital fue buena, me atendieron bien, buen tiempo, aunque tardó un poco en llegar el doctor porque no estaba ahí, lo malo es que es un poco caro
- **¿Ha acudido a alguna otra clínica?** – no
- **¿Qué características le darían desconfianza de una clínica?** – Que les costara trabajo dar un diagnóstico, que no contaran con equipo necesario, que no funcionara, que hubiera problemas de cupo que no hubiera camillas
- **¿Qué elementos harían que usted recomendará una clínica de fisioterapia?** – doctores calificados, terapeutas igual, instalaciones de calidad con todo el equipo necesario, espacio suficiente y disponibilidad de citas
- **¿Cómo describiría una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – que te pongan atención a lo que estás sintiendo, que sea personalizada, que tengan un registro tuyo, que cuenten con el material adecuado
- **¿Cree que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No conozco diferentes tipos, pero yo creo que sí para algunas personas con diferentes tipos de problemas
- **¿Cómo se da cuenta si su tratamiento le está funcionando o no?** – viendo que hay mejoría, síntomas del dolor, que se está recuperando la movilidad y la función normal del cuerpo
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que usted considere excelente?** - \$300 la sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente sus expectativas?** – buena instalación, ubicada en buen lugar, en buena zona, que salgas con el problema corregido
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conociera, ¿Qué características debería tener para que decidiera acudir a ella?** – metodología completamente nueva, personal calificado y con experiencia, que haya tenido al poco tiempo de aplicación resultados buenos

Nombre: Rubén Alejandres Ayala

- **¿Qué lesión tuvo?** – Lesión de meniscos
- **¿Qué hizo cuándo se lesionó?** – fui al doctor en un hospital (el Ángeles) y me dijeron que era un esguince y busqué una clínica por internet que quedara cerca de mi casa
- **¿Cómo decidió qué hacer para atender su lesión?** – me dolía y quería seguir jugando, me atendí y luego fui a terapia para recuperarme más rápido
- **¿En dónde buscó información para atenderse?** – En Internet la clínica, y el hospital fue porque está dentro de la red de GNP
- **¿Cómo eligió la clínica de fisioterapia para atender su lesión?** – buscando por Internet, por ubicación, también me llamó la atención los colores, diseño, la alberca
- **¿Qué tomó en cuenta para elegir la clínica?** – ubicación, la primera ocasión, la segunda fui a Medyarthros, pero fue muy mala atención porque eran 8 pacientes por cada fisioterapeuta, en cambio aquí (CIDELM) la atención es muy buena, se ve que tienen experiencia, en Medyarthros tiene mala atención, desde la recepcionista (no se podían reprogramar citas)
- **¿Qué le gustó de esa clínica?** – servicio, atención personalizada, a veces hasta hay dos fisios atentos al paciente
- **¿Qué no le gustó?** – estacionamiento
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – atención, comunicación, empatía del personal con el paciente para explicar bien todo lo que se le va a realizar, y todo el seguimiento en el proceso y el ambiente es muy padre, muy buena actitud de los fisios
- **¿Qué considera que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – la alberca
- **¿Qué lugares conoce para acudir a atenderse de una lesión?** – hospitales (como el Ángeles, el Country, Puerta de Hierro, Terranova), clínicas CIDELM y Medyarthros
- **¿Cómo se enteró de esos lugares?** – folleto de GNP (aseguradora) y compañeros de futbol que se han lesionado
- **¿A cuál lugar acudió y qué lo hizo decidirse por esa opción? ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?** – Por la cercanía del Ángeles y había estado ya una ocasión ahí, la experiencia fue buena, buen servicio, también el Country es bueno, (recepción atienden bien, explican, anestesiólogos amables, ambiente relajado, explican qué es lo que van a hacer, enfermeros atentos)
- **¿Ha acudido a alguna otra clínica?** Medyarthros
- **¿Qué características le darían desconfianza de una clínica?** – ver sucio, sangre, cuchicheos, rumores entre el personal que te está atendiendo, que no haya claridad
- **¿Qué elementos harían que usted recomendara una clínica de fisioterapia?** Buena comunicación paciente-hospital (sea quien sea la persona)

- **¿Cómo describiría una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – desde el recordatorio de la cita, buena comunicación, me mandan un mensaje de whatsapp para recordar la hora de la cita, facilidad para poder re-agendar, la bienvenida, sonrisa, ánimo, frases motivacionales en cada sesión y seguimiento
- **¿Cree que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – sí, por el servicio y el seguimiento, todas las técnicas bien aplicadas sirven dependiendo de la persona y la lesión
- **¿Cómo se da cuenta si su tratamiento le está funcionando o no?** – eso sí está complicado, porque sí llegas a desesperarte por no ver resultados luego luego, pero cuando vas avanzando y puedes hacer cosas que antes te causaban dolor y ya no ahí te das cuenta
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que usted considere excelente?** - \$1,000 por sesión (\$10,000 por 10 sesiones aprobó el seguro), podría ser de \$5,000 y todavía estaría en rango
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente sus expectativas?** – suficientes camillas, regadera(s), sería bueno poner más regaderas, por los que de su sesión se van a trabajar, gimnasio (que estuviera un poquito más grande), casilleros para guardar cosas por las regaderas
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conociera, ¿Qué características debería tener para que decidiera acudir a ella?** – las regaderas, un gimnasio más grande

Nombre: Miriam Jiménez

- **¿Qué lesión tuvo?** – lesión en la espalda (esguince) por choque y lesión de cuello
- **¿Qué hizo cuándo se lesionó?** – fui con el pase médico del seguro del auto a una clínica de siniestros y me revisaron superficialmente y me dijeron que no había pasado nada
- **¿Cómo decidió qué hacer para atender su lesión?** – después del choque pedí el pase médico, me revisaron y me dijeron que no tenía nada serio y no hubo tratamiento en el momento, un mes después empecé a tener dolor.
- **¿En dónde buscó información para atenderse?** – mi hermana trabaja con un traumatólogo, fui con él, me revisó y me recomendó collarín y rehabilitación física para cuello y espalda
- **¿Cómo eligió la clínica de fisioterapia para atender su lesión?** – me la recomendó el doctor
- **¿Qué tomó en cuenta para elegir la clínica?** – solo la recomendación del doctor que trabaja con mi hermana
- **¿Qué le gustó de esa clínica?** – que estaba cerca de mi casa por casualidad, los masajes, todo el personal era amable y no me cobraron por la recomendación de mi hermana y del doctor, y a pesar de que había poco estacionamiento tenían valet Parking y era cómodo
- **¿Qué no le gustó?** – había algunos fisioterapeutas que parecían como muy nuevos, tal vez eran practicantes y me tocaba uno diferente dependiendo el que estaba libre y no todos hacían iguales los masajes
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – que el personal sea profesional porque es delicado que si tienes una lesión no te hagan el tratamiento correcto, deben estar preparados profesionalmente, que las instalaciones estén en buenas condiciones y limpias
- **¿Qué considera que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Los espacios para rehabilitación como las camillas, los equipos para los ejercicios
- **¿Qué lugares conoce para acudir a atenderse de una lesión?** – con el médico y él te deriva a algún lado, clínicas, hospitales
- **¿Cómo se enteró de esos lugares?** – por recomendación, otras porque las he visto a la pasada
- **¿A cuál lugar acudió y qué lo hizo decidirse por esa opción? ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?** – acudí a una clínica de rehabilitación física, no me acuerdo el nombre, y me decidí por esa opción porque el médico me lo recomendó. Mi experiencia fue buena, el personal era amable, me atendían casi siempre a tiempo (máximo esperaba 15 min.) y estaba cerca de mi casa.
- **¿Ha acudido a alguna otra clínica?** – no
- **¿Qué características le darían desconfianza de una clínica?** – la personalidad del terapeuta fuera irrespetuosa o volado, que no haya buena privacidad en

las camillas, que la persona que te atienda cometa errores o que te lastime en las sesiones, que sean descuidados al dejarte con los equipos, que el personal no preste atención a lo que estás haciendo

- **¿Qué elementos harían que usted recomendara una clínica de fisioterapia?**
– la atención en cuanto al servicio y mi experiencia como tal, que te expliquen bien cómo va a ser el proceso, que en algún punto vuelvas a ver al médico para que te vuelva a valorar
- **¿Cómo describiría una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – que te expliquen qué es lo que te van a hacer, cómo se va a medir el progreso, que te pasen a tiempo, que estén atentos si necesitas algo, que estén pendiente que todo lo que te estén poniendo esté bien y no te cause molestia
- **¿Cree que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – seguramente debe de haber técnicas, pero no conozco del tema
- **¿Cómo se da cuenta si su tratamiento le está funcionando o no?** – por cómo me siento en mi estado de salud
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que usted considere excelente?** - \$500 por sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente sus expectativas?** – que tenga médicos certificados, que estés en buenas manos, que tenga buen espacio, que tenga cajones de estacionamiento
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conociera, ¿Qué características debería tener para que decidiera acudir a ella?** – primero que lo necesite, que esté cerca de mi casa, que tenga buenos precios (que no sea muy caro) no más de \$350 por sesión, que el personal sea profesional y amable

Nombre: Mónica Flores Torres

- **¿Qué edad tienes?** - 31
- **¿En qué colonia vives?** – Loretto / Camino Real a colima
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Administrativo
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – síndrome de Quervain
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – tenía dolor en la mano por trabajo con teclado y mi esposo me recomendó la clínica
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** Por el dolor, ya no lo aguantaba y decidí atenderme
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – solo el dato del esposo y pagina
- **¿A cuál lugar acudiste?** – no me acuerdo del nombre, está por el Sirloin por conchitas, “SIGA Y VA”, ya después buscando un aparato/técnica específica (ondas de choques) llegué aquí (CIDELM)
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – la recomendación de mi esposo
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – bien, pero como que no me recuperaba porque seguía haciendo las mismas actividades en mi trabajo
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – nada solo la recomendación, y algunas imágenes de Internet
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – la atención era buena, tenían varios aparatos para la lesión y estaba cerca de mi trabajo y mi casa
- **¿Qué no te gustó?** – había muy poquitos fisioterapeutas y eran estudiantes
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – aparatos, y que sean personas más especializadas que te atienden
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – el personal y los aparatos para darte lo que necesitas
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – quiropráctico, clínicas de fisioterapia
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – quiropráctico por un tío, Internet (Google ondas de choque)
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – sí (SIGA Y VA)
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – instalaciones (sucias, desordenado), y que de primera instancia veas que el doctor sabe o no sabe, que tanta importancia le da al paciente
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - si salgo bien de mi lesión, fisioterapeuta (experiencia, muy preparado)
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – teniendo el equipo adecuado, el fisioterapeuta con conocimientos y cualidades, que traten al paciente como paciente y no como uno más

- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – puede ser por los equipos más especializados
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – por los movimientos que antes hacía ha disminuido el dolor
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – entre \$250 y \$300 por sesión porque son varias y es un tratamiento largo
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – alberca, servicio más completo, gimnasio, servicio de lo mejor para que el paciente siga viniendo y recomiende
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – dependiendo mi necesidad en ese momento, cercanía, ubicación

ENTREVISTAS PACIENTES EXTERNOS A CIDELM

Nombre: Fernando Mendoza

- **¿Qué edad tienes?** - 30
- **¿En qué colonia vives?** - Loma Bonita
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Empleado
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Problemas de espalda
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** - Fui con un especialista
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** - Seguí las indicaciones del doctor, él me indicó fisioterapia
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** - En Internet/Google Maps
- **¿A cuál lugar acudiste?** - Athletic Medical Zone
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - Costos, cercanía y reviews (comentarios)
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Buena
- **¿Por qué fue así tu experiencia en ese lugar?** - Buena atención, doctoras preparadas y tecnología de vanguardia
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Costos y cercanía
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - El trato de la gente
- **¿Qué no te gustó?** - La duración de la terapia/número de sesiones indicadas
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - Buen trato, experiencia, y seguimiento
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Experiencia en diversas áreas y tipos de lesiones

- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Solo ese lugar
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Por Internet
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Costos muy baratos, y falta de clientes
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - Los resultados obtenidos, y la relación costo-calidad
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Que te expliquen bien de qué trata, el funcionamiento, tener expectativas claras, que el equipo se encuentre en buenas condiciones, y que las sesiones sean consistentes y se vean mejoras
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** - Desconozco los tipos que existen, porque solo tengo esta referencia
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - Con la desaparición del dolor crónico
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - No más de \$300 pesos por sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Atención, servicio, calidad, vanguardia y costos
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Buenas referencias

Nombre: Rosa De La Torre

- **¿Qué edad tienes?** - 31
- **¿En qué colonia vives?** - La Calma
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Oficinista
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Esguince de tobillo
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Fui con un especialista en un hospital por recomendación de mi papá
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** - Fui al médico y seguí sus instrucciones
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** - Me las dio mi médico
- **¿A cuál lugar acudiste?** - Primero Hospital Terranova, después a Kinemedic Sport

- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - Mi médico me recomendó Kinemedic y al doctor que atendía ahí
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Excelente.
- **¿Por qué fue así tu experiencia en ese lugar?** - Me explicaban muy bien cada procedimiento y paso. La clínica está en muy buenas condiciones, así como sus aparatos y técnicas.
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Recomendación
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - La atención y seguimiento
- **¿Qué no te gustó?** - No tengo quejas
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - Que los doctores expliquen claramente cada cosa que hacen, además de estar abiertos a responder inquietudes del paciente
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Lo mismo de la pregunta anterior
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Solo Kinemedic
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** - Mi médico y amigos
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Las que ya mencioné anteriormente
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – El personal, que expliquen todo bien, que te den confianza, la atención
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Con buena explicación, ejercicios y materiales de calidad
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** - No lo sé
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - Notas mejoría en la parte afectada y recuperas movilidad
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - Recuerdo que esa terapia costaba alrededor de 300 pesos. Me parece un gran precio.
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Lo que he mencionado con anterioridad
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Lo que ya se mencionó. Buena atención, higiene, explicaciones y materiales adecuados.

Nombre: Annika Gaxiola

- **¿Qué edad tienes?** - 45
- **¿En qué colonia vives?** - Fraccionamiento Los Laureles
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Profesionista
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Esguince 3er grado
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** - Apliqué hielo y después de unos días fui al doctor
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Como no mejoraba la lesión fui al médico
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** - Pedí recomendaciones de doctores
- **¿A cuál lugar acudiste?** - No recuerdo el nombre
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - Me lo recomendó el doctor que me atendió
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Muy buena
- **¿Por qué fue así tu experiencia en ese lugar?** - Buen trato, muy atinados en el diagnóstico y tiempo de fisioterapias requeridas
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Ninguna, fue recomendada por el doctor
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - El trato
- **¿Qué no te gustó?** - Me quedaba MUY lejos de mi casa
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - Limpieza, conocimiento, equipo (tanto humano como equipo de trabajo)
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Personal capacitado
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Solo al que fui (sobre av Mexico)
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** - Recomendación
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Limpieza, conocimiento, equipo (tanto humano como equipo de trabajo)
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - Mi experiencia favorable
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Trato amable, y equipo adecuado
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** - No conozco lo suficiente para poder opinar al respecto
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - Disminución de dolor y fortaleza de musculo o fuerza en el área lesionada

- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - 400-500 pesos por sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Personal capacitado, experiencia y precio
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Personal capacitado, que tuvieran el equipo adecuado, tecnología en la forma de aplicar fisioterapias.

Nombre: Angelica Espinoza de los Monteros Correa

- **¿Qué edad tienes?** - 37
- **¿En qué colonia vives?** - La Calma
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Oficinista
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Una lesión de hombro
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** - Fui con el traumatólogo
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** - Asistí a la clínica donde me habían atendido años atrás
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – no busqué, fui directamente a la que ya había ido
- **¿A cuál lugar acudiste?** - Axial
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - Que es un lugar que ya conocía y me gustó su rehabilitación
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Buena, los doctores son muy calificados
- **¿Por qué fue así tu experiencia en ese lugar?** - Los médicos y rehabilitadores me parecen muy bien preparados, los fisioterapeutas te acompañan todo el tiempo para asegurarse de que estás haciendo bien los ejercicios
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Ubicación y que ya la conocía
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - La atención de todo el personal y los masajes al finalizar las sesiones de fisioterapia
- **¿Qué no te gustó?** - No es que no me guste, solo creo que podrían renovar las instalaciones un poco
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - Personal capacitado, limpieza, instalaciones adecuadas

- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Médicos y fisioterapeutas trabajando juntos
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Mundo físico, Axial, Cetramed
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** - Los he visitado todos en distintas lesiones
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - Sí
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Confianza que me la recomiende algún conocido, desconfianza que los doctores y fisioterapias no se vean preparados y no trabajen juntos, las instalaciones descuidadas o sucias
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - Los médicos, el diagnóstico, las terapias y el hecho de sentir mejoría al menos desde la 2da sesión
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Que sea algo integral que incluya ya sea cubículo y relajación o tanque y relajación
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra?** - Sí, yo he ido a lugares donde hay tanque y cubículo y siento que eso es más integral y ayuda a mejorar mucho más que cuando solo son cubículos
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - Me empiezo a desinflamar y sentir menos cansada desde las 2da sesión, además en axial hay consultas de seguimiento a mitad del tratamiento.
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - \$500 por sesión ya sea de tanque o en cubículo
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Amplio estacionamiento, cubículos, tanque terapéutico
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Un equipo calificado, instalaciones bonitas y amplias

Nombre: Luis Alcala

- **¿Qué edad tienes?** - 51
- **¿En qué colonia vives?** - Cerro del tesoro
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Empleado
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Hombro lesión tipo slap y otras cosas
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Acudir con un doctor
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** - La molestia me obligó a ver un doctor
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** - Preguntando por un buen doctor recomendable con experiencia de hombro, en el Iteso en el área de rehabilitación y con un amigo médico
- **¿A cuál lugar acudiste?** - Cetramed
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - Por recomendación
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Bien, no excelente, pero bien
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Recomendación y cercanía
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - Cercanía
- **¿Qué no te gustó?** - La verdad era ligeramente cara, no tenían mucho equipo y el doctor se equivocó de diagnóstico
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - La opinión de los pacientes y que estos sean conocidos
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Fisioterapeutas preparados, de buen trato, con un plan claro y expresado al paciente, con fecha de término basado en un desarrollo normal de la recuperación. De equipo no se mucho
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Cetramed, CIDELM, Medyarthros, y otras dos que al menos, ya no están en el mismo lugar a donde iba
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** - Todas por sugerencia del doctor o de amigos deportistas que ya habían ido ahí, con excepción de Cidelm que la encontré en Google Maps por cercanía y por su página web
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - Sí
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Mala atención, poco mantenimiento del lugar, pocos clientes
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - Principalmente una buena recuperación derivados de una buena y bien planeada terapia, lo demás está en segundo plano
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Con solo una sesión es difícil evaluar

- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** - Sí creo, he vivido varias terapias, y ves las diferencias, aunque aun cuando tienen los mejores equipos, eso no garantiza una mejor recuperación, a mí me fue mal con un aparato muy innovador, ¿cómo evaluarlas? Solo viviéndola cada una
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - Lo ves con tu recuperación
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - Eso es muy difícil de medir, pero para mí, si fue un factor de decisión de mi última terapia. Sin embargo, como somos los tapatíos, muy barata = muy mala, aunque para mí, un indicador básico, es cuanta gente va, el precio es secundario y más cuando hay un seguro de por medio.
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Cercanía, atención médica de calidad, precio
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Si es sin recomendación, ubicación, equipo, mucha clientela, precio

Nombre: Jorge Pérez

- **¿Qué edad tienes?** - 49
- **¿En qué colonia vives?** - Nueva Galicia (Tlajomulco)
- **¿Cuál es tu ocupación?** - Administrativo
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** - Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** - Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** - Fractura de la meseta tibial, ruptura de ligamentos cruzados y rotura de menisco (Rodilla izquierda)
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** - Ir al doctor para su valoración
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** - El doctor señaló que era lo que tocaba
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** - Seguro de Gastos Médicos Mayores (SGMM)
- **¿A cuál lugar acudiste?** - Hospital Terranova primero y posteriormente a Medyarthros
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** - El doctor que me operó (Dr. Rafael Ortega) es propietario de la clínica
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** - Muy buena
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** - Por el reconocimiento del Doctor y por mi seguro
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** - Atención personalizada

- **¿Qué no te gustó?** - Mucha gente y en ocasiones pocos aparatos de rehabilitación, y la ubicación complicada (La Minerva)
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** - Contar con médicos y especialistas actualizados
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** - Equipo, personal y facilidades para los pacientes
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** - Nada más Medyarthros
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Por la información que me dio mi seguro
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** - No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** - Que tuviera equipo obsoleto, o mala atención del equipo de profesionistas
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** - Ubicación, personal y equipo
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** - Atención personalizada, con el tiempo necesario, con suficientes aparatos de rehabilitación que no requieran tiempo de espera
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** - Sí lo creo, en parte la diferencia sería la preparación y el equipo con el que se cuenta
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** - En los avances que tengo, en mi caso mi movilidad
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** - No tengo idea, porque fue pagado por mi Seguro
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** - Tener convenio con mi SGMM, equipo de primer nivel y personal actualizado
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** - Que entre en mi póliza de SGMM, en un lugar conveniente, con personal capacitado y actualizado, así como instalaciones de primera

Nombre: José Santiago

- **¿Qué edad tienes?** – 34
- **¿En qué colonia vives?** – Lagos del Country
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleado de Marketing
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Dislocación de hombro
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Acudí al doctor
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Como sentía mucho dolor decidí preguntar por un doctor para ir a que me revisara
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Preguntando a amigos
- **¿A cuál lugar acudiste?** – No recuerdo exactamente el nombre, pero era en la colonia Americana.
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Que mi amigo me lo recomendó mucho
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Fue muy buena
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Simplemente por la recomendación
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – La atención
- **¿Qué no te gustó?** – Me parecía un poco chica
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Buenos médicos, buenas instalaciones (que se vea nueva)
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Aparatos y doctores de buen nivel
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Cetramed, St. Joseph
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Porque pasé por ahí
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Que esté sucia y que se vea vieja
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Por la buena experiencia que tenga
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Que el médico esté al pendiente de mí y que sienta mejoría
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – Sí, depende mucho de quién te atienda
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Si veo y siento mejorías
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Alrededor de \$2,000
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Buenos doctores, buenas instalaciones, aparatos nuevos, limpieza

- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Justo lo que acabo de mencionar, así como buena reputación en Google

Nombre: Luis Sanchez

- **¿Qué edad tienes?** – 35 años
- **¿En qué colonia vives?** – Real Vallarta
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleado (Gerente de Ventas)
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Hernia de disco que me oprimía los nervios lumbares y se canalizaba el dolor a mi pierna izquierda.
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Acudí al ortopedista, me hicieron una resonancia y constaté mis dos hernias lumbares en la L4 y L5
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Como no podía caminar, me debían inyectar para moverme. Fui al ortopedista y me comentó que debía hacerme una cirugía, pero por el momento me recomendó hacer rehabilitación moderada para bajar el dolor y la inflamación.
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Me recomendaron unos compañeros una Clínica de Rehabilitación Deportiva
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Athletic Medical Zone
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Que me la recomendaron
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Muy buena.
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – En la entrevista busqué que la especialista supiera acerca del problema que estaba teniendo, me fijé en las instalaciones.
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – Que la especialista se veía que sabe mucho de medicina del deporte
- **¿Qué no te gustó?** – Que pone a personas a dar la terapia y a veces no están coordinados o no saben qué rutina te toca o lo que te deben de poner y los ejercicios que debes hacer. En la mañana me atendía un chavo muy bueno y en la tarde unas señoras que lo hacían diferente. No sabía quién lo estaba haciendo bien.
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Que los especialistas sepan lo que hacen y lo que recomiendan. Que tenga personal capacitado y que te den seguimiento puntual, que estén enterados de tus padecimientos y rutina que te toca.
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Experiencia de los que te atienden y que el lugar y aparatos se vean limpios

- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Solo Athletic Medical Zone
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Recomendación
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Personal poco calificado, espacio sucio o desordenado.
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Persona con experiencia y conocimientos, atención personalizada y empática, que las personas te caigan bien ya que estarás ahí mucho tiempo.
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Buena atención desde la recepción hasta la consulta con el especialista y que domine lo que te va a hacer, clínica limpia y ordenada, que el personal este bien calificado y sepan las sesiones y rutinas que llevas o te tocan y que tengan un trato muy amable y cálido.
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – Depende del especialista y su método.
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – En mi caso pensé que no había funcionado porque estuve ahí 15 sesiones todos los días y Salí exactamente igual, pero los días siguientes comencé a sentirme cada día mejor y mejoré en un 100% aunque el doctor me dijo que mi lesión ya no se quita más que con operación, que la rehabilitación me serviría para dejar de sentir molestias pero que debía operarme porque si me lastimaba otra vez por hacer un movimiento leve, me iba a volver a sentir muy mal
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – \$400 pesos por sesión, máximo \$500
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Especialistas, que esté limpio, aparatos modernos y personal calificado. También el estacionamiento es importante porque ahí me quedaba a veces hasta 2 horas o 3.
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Especialistas muy buenos, estacionamiento, personal capacitado, atención cordial, seguimiento a rutina y número de sesiones, que no te estén preguntando a cada rato por la sesión que te toca y la rutina que te toca, el personal debe saberlo siempre.

Nombre: Ana Carolina Goytia Martínez

- **¿Qué edad tienes?** – 33 años
- **¿En qué colonia vives?** – San Andrés, Gdl.
- **¿Cuál es tu ocupación?** Coordinadora de marketing digital
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Esguince de segundo grado en el tobillo izquierdo
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Ponerme en contacto con una fisioterapeuta y ella me mandó a una Cruz Verde por una radiografía para revisar que no tuviera fractura, no la tenía y me lo inmovilizaron con algodón y vendaje allí mismo.
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Fui a una valoración con la fisioterapeuta, pero ya tenía conocimiento de cómo me podían ayudar por medio de rehabilitación.
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Es un contacto de Facebook y sigo su página.
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Vivre Fisioterapia
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – La confianza que me da la especialista, aun no conocía la clínica solo por fotos.
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Buena, una atención personalizada y profesional.
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – La confianza y la cercanía con mi escuela, así que tomaba la terapia y después me desplazaba a estudiar.
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – El trato amable del personal y la forma de pago con tarjeta de crédito.
- **¿Qué no te gustó?** – Faltaba que tuviera más iluminación
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Limpieza, acomodo de las áreas y material de rehabilitación, personal amable y uniformado.
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Material y aparatos de rehabilitación, personal experto en su área, atención del personal con sus pacientes.
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Solo uno enfrente de Terraza Oblatos, pero no recuerdo el nombre.
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Pasando por fuera, me llamó la atención su anuncio y después me lo recomendaron.
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Las instalaciones en mal estado, sucias, falta de material para el procedimiento y que me cambiaran o cancelaran la cita sin aviso previo.

- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Buena experiencia propia, que me hayan ayudado con mi lesión y vea mejorías.
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Un tiempo determinado como de 1 hora, ver que el fisioterapeuta conoce sus procesos, la valoración sincera del número de sesiones y tratamiento que va a tomar.
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – Sí, por el conocimiento y la forma de llevar la sesión, explicando porque hace cierta cosa y en qué me va a mejorar.
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – La movilidad de la parte lesionada y que baje el dolor.
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Por sesión no más de \$300
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** Instalaciones limpias, buena iluminación, material en su lugar y basto, personal uniformado, buen trato por parte de ellos, que vayan explicando cada fase de la sesión, que tengan pago con tarjetas y algún descuento por un tratamiento de muchas sesiones.
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Debería cumplir con la que comenté en la respuesta anterior y yo le agregaría música y aromaterapia durante la sesión y opción de que vayan a tu domicilio o vayan por ti.

Nombre: Natalia Moreno

- **¿Qué edad tienes?** – 34
- **¿En qué colonia vives?** – Parques del Bosque
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleado
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Dolor de rodilla
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Ponerme hielo y cambiar de actividad física
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Es una lesión que ya había tenido, entonces me traté como siempre

- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Generalmente con un médico
- **¿A cuál lugar acudiste?** – A una clínica de traumatología
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Estaba cerca de casa y hay especialistas de muchas áreas
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Muy buena
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Cercanía, precio, recomendaciones
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – La atención, ubicación y precios
- **¿Qué no te gustó?** – Que hay poco estacionamiento
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Tener un buen staff de atención y médicos, ser limpio, tener equipo necesario para terapias
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Atención y buenos médicos
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Dos médicos del deporte y la clínica que está en San Luis Gonzaga y Patria.
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Recomendaciones
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – Sí
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Que se note que te dan terapias para sacar dinero más que para que mejores
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – El servicio, el trato, los resultados y las instalaciones.
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Atención cuidadosa, profesional, con la duración que dicen que tendrá y que te expliquen el por qué cada uno de los ejercicios.
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No, creo que cada una responde a distintos objetivos
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Porque tengo menos dolor y mejor movilidad
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Depende que incluya la terapia, no es lo mismo una terapia de alberca que una de ligas, no tengo mucho conocimiento del tema de costos honestamente.
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Todo lo antes mencionado
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Buen servicio, justo, precios accesibles, horarios abiertos para gente que trabaja y que estuviera cerca de mi zona de trabajo.

Nombre: Montserrat Muñoz

- **¿Qué edad tienes?** – 29 años
- **¿En qué colonia vives?** – Residencial Santa Margarita
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Periodista
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Contractura de espalda
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Dejé de subir escaleras y me puse alguna pomada comercial (voltaren, icy hot... alguna de esas)
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – El primer especialista (quiropático) que fui a ver me recetaba medicamentos y no quería poner en riesgo mi embarazo, por lo que me incliné hacia una opción que fuera únicamente con métodos físicos
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Referencias de conocidos e internet
- **¿A cuál lugar acudiste?** – FisioSur
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Que la fisioterapeuta se especializaba en embarazos
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Buena por lo mismo de la especialización en embarazos
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Especialidad en embarazos y, en segundo término, la ubicación del lugar
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – Mucha empatía de la especialista
- **¿Qué no te gustó?** – En un par de ocasiones mi fisioterapeuta no me pudo atender y me atendió una de sus compañeras. No me funcionó.
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Acreditaciones y certificaciones de sus trabajadores, instalaciones adecuadas, limpieza
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Trabajadores preparados y empáticos
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – FisioSur
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Internet
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Equipo en malas condiciones, malos redes sociales
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Buenos resultados
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Con buen trato, sensación de mejoría (si no inmediata, sentir que los ejercicios o indicaciones del terapeuta van por buen rumbo)
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No sé, porque no conozco

- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Mejoraría al poco tiempo de haber comenzado
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Supongo que depende del tipo de lesión y tratamiento. Yo pagaba por cada sesión \$300 pesos y tomé aproximadamente 6 sesiones. Me parece un precio justo en general, aunque cuando mis “sesiones” eran únicamente 5 minutos para ponerme un pedazo de tape en la espalda, me pareció demasiado. Y más cuando fue otra persona la que me atendió y que, por cierto, no funcionó.
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Buen servicio al cliente, profesionistas preparados, variedad en los servicios, precio razonable, terapeutas dispuestos a responder mis preguntas concernientes a mi tratamiento.
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Me interesa recopilar la mayor información posible desde internet: busco las cédulas profesionales de los terapeutas para asegurarme que son personas capacitadas las que van a estar trabajando conmigo, me fijo mucho en los comentarios que tienen en sus redes sociales y tienen puntos extra si publican información útil relacionada a su campo de trabajo que me aporte algo (pero si publican algo con faltas de ortografía, me pierden de inmediato). En el pasado he utilizado algunos servicios que tienen algún tipo de promoción por ser primera visita, a modo de gancho para un nuevo cliente (por ejemplo, en un spa, me dieron un recorrido por una parte de las instalaciones y me regalaron un diagnóstico de mi piel). Creo que el servicio al cliente es básico en cualquier profesión, tal vez aún más en un espacio de este tipo. También me gusta pedir recomendaciones a conocidos, pero en general, sería feliz si no tuviera que ir a una clínica de fisioterapia, al menos no por una lesión

Nombre: Adriana Serrano

- **¿Qué edad tienes?** – 34 años
- **¿En qué colonia vives?** – Parques del Bosque
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleada
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Ciática inflamada
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Un movimiento brusco en un ambiente muy frío

- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Cuando ya no podía caminar me decidí a atenderme
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Internet para tener una idea de lo que podría ser y acudí con mi médico especialista
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Cetramed
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Su atención que siempre fue excelente y respetuosa
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Satisfactoria, buen trato y rápido alivio
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Me la recomendaron
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – La atención
- **¿Qué no te gustó?** – Todo me gustó, todo bien
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Servicio, sensibilidad del personal, espacios, atención
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Personal capacitado, equipo adecuado
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Dos, Cetramed y el otro no lo recuerdo.
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Por recomendación
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – Sí, pero no recuerdo cuál era
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Un médico que no pregunte si tengo seguro
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – La atención
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Buena atención, cuidados, seguimiento, limpieza
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No lo sé con seguridad, no conozco mucho
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Porque disminuye mi dolor
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – \$350 pesos por sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Personal capacitado, atención, equipo
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Quienes la atienden, su experiencia, los espacios.

Nombre: Rocío Pérez

- **¿Qué edad tienes?** – 35 años
- **¿En qué colonia vives?** – Loma Bonita
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleada
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Inflamación de un nervio en el hombro
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Fue una inflamación que creció con el tiempo, cuando me dolió mucho fui a la enfermería de mi trabajo
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – En la enfermería me recetaron algunos medicamentos
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – En la enfermería de Iteso
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Primero a la enfermería Iteso, de ahí me enviaron a su área de rehabilitación
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Me la dieron como opción dentro del campus, por facilidad acudí ahí
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Excelente, un trato muy amable y adecuado para mi lesión
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Cercanía, tiempo, costo (no hubo al ser del Iteso)
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – El trato amable
- **¿Qué no te gustó?** – Todo me gustó
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Trato amable, instalaciones limpias y adecuadas.
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Lo mencionado en la respuesta anterior
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Salvo éste, ninguno.
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Por mi trabajo, no conozco más
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Cuestiones de limpieza y trato
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Equipo para tratar lesiones, personal capacitado
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Se enfocan en el área específica de tu lesión, te ayudan con diversos medios y ejercicios.
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No lo sé, solo conocí las que me ofrecieron y quedé satisfecha
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Baja el dolor

- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Desconozco
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Costo accesible, limpia, personal capacitado.
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Las mencionadas en la pregunta anterior.

Nombre: Janeth Hernández

- **¿Qué edad tienes?** – 34 años
- **¿En qué colonia vives?** – Colonias del Rey, Zapopan
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Empleada
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Esguince de tobillo
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Fui al médico, me enyesaron y posteriormente tuve que ir a rehabilitación
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Por recomendación del Doctor
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – Me recomendaron un fisioterapeuta
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Fui con un médico que llegó a atender a equipos de futbol y tiene él su clínica de fisioterapia
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Por recomendación y por económica
- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Pues buena, buena atención
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Por precios, económica
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – Que sí estaban al pendiente de ti
- **¿Qué no te gustó?** – Lo lejos que me quedaba
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Limpieza y profesionalismo
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Un médico especialista por cualquier cosa
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Conozco solo dos espacios y ambos son de médicos que atienden a equipos de fútbol
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Por recomendación del médico que me atendió mi lesión
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No

- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Que no haya gente, que no haya muchos pacientes
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Pues que me haya servido y definitivamente el costo
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Que exista seguimiento entre un ejercicio y otro y por supuesto la mejoría
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – Puede ser, aunque básicamente se basan los ejercicios de acuerdo con tus necesidades y lesión
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – En mi caso, me dolía menos y pude comenzar a apoyar mi pie
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – Pues me cobraban por sesión \$300.00 así que para mí estaba bien, creo que ese sería un buen precio
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Instalaciones limpias, personal capacitado y costo
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Definitivamente que me la recomendaran y que yo pudiera constatar que efectivamente es buena

Nombre: Edith Covarruobias

- **¿Qué edad tienes?** – 34 años
- **¿En qué colonia vives?** – Parques del Bosque
- **¿Cuál es tu ocupación?** – Oficinista
- **¿Has tenido alguna lesión en los últimos 2 años?** – Sí, una
- **¿Tuviste fisioterapia para tu recuperación?** – Sí
- **¿Qué lesión tuviste?** – Fascitis plantar
- **¿Qué hiciste cuando te lesionaste?** – Tardé en darme cuenta que era una lesión, no fue algo que me doliera como un desgarro o algo así más evidente
- **¿Cómo decidiste qué hacer para atender tu lesión?** – Hasta que el dolor fue subiendo de intensidad después de cada entrenamiento y llegué al punto de cojear busqué información sobre lo que podía tener en internet
- **¿En dónde buscaste información para atenderte?** – En Internet y no debí porque encuentras información errónea
- **¿A cuál lugar acudiste?** – Finalmente fui a Athletic Medical Zone
- **¿Cómo elegiste esa clínica de fisioterapia, qué te hizo decidirte por esa opción?** – Porque conocía a la doctora, ya me había atendido ella anteriormente

- **¿Cómo fue tu experiencia en ese lugar?** – Buena, porque me sacó de la lesión
- **¿Qué elementos tomaste en cuenta para elegir la clínica?** – Que conocía a la doctora
- **¿Qué te gustó de esa clínica?** – La atención de la doctora es muy buena, se involucra en el proceso de rehabilitación. Además, tenía como trabajadoras a personas de la tercera edad
- **¿Qué no te gustó?** – El costo de las sesiones
- **¿Cuáles son las características con las que debería cumplir una clínica para ser confiable?** – Que el doctor esté echando un ojo a cómo se lleva la rehabilitación
- **¿Qué consideras que es lo más importante en una clínica de fisioterapia que no puede faltar?** – Buenos terapeutas, que escuchen al paciente y hagan ajustes al plan de ser necesario
- **¿Qué lugares conoces para acudir a atenderse de una lesión?** – Athletic Medical Zone y Sportiva
- **¿Cómo te enteraste de esos lugares?** – Porque conozco a alguien que trabaja ahí
- **¿Has acudido a alguna otra clínica?** – No
- **¿Qué características te darían desconfianza de una clínica?** – Instalaciones descuidadas
- **¿Qué elementos harían que tú recomendaras una clínica de fisioterapia?** – Que ofrezca diagnósticos precisos, que expliquen el proceso de rehabilitación, que den un buen trato
- **¿Cómo describirías una sesión de fisioterapia de buena calidad?** – Que sea con calma y que no por tiempos se salten partes del proceso (para terminar rápido)
- **¿Crees que hay algún tipo de fisioterapia mejor que otra? ¿Por qué?** – No tengo idea
- **¿Cómo te das cuenta si tu tratamiento te está funcionando o no?** – Si el dolor disminuye y se pueden hacer cada vez más movimientos sin que moleste
- **¿Cuál es el precio de un tratamiento de fisioterapia que tú consideres excelente?** – \$500 pesos por sesión
- **¿Qué características debería tener una clínica de fisioterapia para que cumpliera completamente tus expectativas?** – Instalaciones limpias, varios terapeutas para que sea ágil la atención, revisiones constantes de la doctora o del doctor
- **Si hubiera una nueva opción de clínica de fisioterapia que no conocieras, ¿Qué características debería tener para que decidieras acudir a ella?** – Un buen doctor (o doctora) y equipo nuevo

Consolidado de la información de las Entrevistas a profundidad

CATEGORÍA	RESPUESTAS
Proceso de decisión para atender su lesión	- Acudir con especialista (10) - Mucho dolor que lo hizo acudir a un hospital cercano o con especialista (6) - Recomendación (compañeros de trabajo, familiares amigos) (4) - Pase médico (aseguradora del auto)
Búsqueda de información	- Recomendación (familia, amigos, compañeros) (7) - Búsqueda en Internet de clínica (6) - Doctores especialistas (3) - Seguro de gastos médicos (2) - Hospital a la pasada
Toma de decisión	- Recomendación de familia, compañeros o amigos (8) - Ubicación/cercanía (8) - Recomendación de algún doctor (5) - Hidroterapia (alberca) (4) - Aseguradora (dentro de la red de la aseguradora) (3) - Reconocimiento del Doctor (2) - Atención y amabilidad del personal (2) - Por algún aparato o técnica en específico (2) - "Reviews" (comentarios de usuarios) (2) - Colores y diseño de la clínica - Instalaciones - Flexibilidad de horarios y reprogramación de citas - Costos - Ya conocía el lugar de tiempo atrás
Aspectos positivos de la clínica en la que se atendió	- Atención personalizada y seguimiento (7) - Amabilidad del personal (6) - Ubicación (cercanía) (5) - Personal preparado (5) - Instalaciones (3) - Accesible (precios y formas de pago) (2) - Limpieza (2) - La persona que lo atendió siempre era la misma - El avance o mejora - Tecnología / aparatos - Diagnóstico acertado - Tiempo de fisioterapia requerida - Precios

Aspectos negativos de la clínica en la que se atendió	- Estacionamiento siempre muy lleno o poco espacio (3) - Fisioterapeutas con poca experiencia y conocimientos (3) - Cambio de fisioterapeuta (3) - Distancia / ubicación lejos del paciente o difícil acceso (2) - Poco equipo (2) - Música repetitiva (siempre la misma) - Pocos fisioterapeutas - Duración del tratamiento (número de sesiones) - Falta de renovación de las instalaciones - Costos elevados - Diagnósticos incorrectos - Mucha gente - Espacio pequeño - Poca iluminación
Qué clínicas o lugares para atender una lesión conoce	- Hospitales (4) - Cetramed (4) - Medyarthros (3) - Athletic Medical Zone (3) - Quiropráctico (2) - Clínica CIDELM (5) - SIGA Y VA - Kinemedic - Axial - Mundo Físico - St. Joseph - Vivre Fisioterapia - Fisiosur
Cómo supo de esos lugares	- Recomendaciones (compañeros, familiares, amigos) (11) - Internet (3) - Acudió directamente a esos lugares (3) - Médico especialista (2) - Aseguradora (2)
Aspectos de desconfianza	- Mala limpieza (8) - Instalaciones descuidadas/viejas (5) - Personal deficiente/mala atención (5) - Falta de conocimiento y seguridad del personal (4) - Desorden (3) - Que no tuviera los equipos necesarios (3) - Aparatos obsoletos (2) - Falta de clientes (2) - Informalidad (imagen y respeto de las citas) (2) - Costos muy bajos - Falta de espacios adecuados - Diagnóstico incorrecto

	- Ubicación en mala zona (mala fama, peligrosa) - Malos comentarios en redes sociales
Aspectos de confianza (recomendación)	- Doctor profesionales y especializados (19) - Fisioterapeutas capacitados, empáticos y con buena comunicación (15) - Equipo necesario y en buen estado (15) - Amabilidad y atención (13) - Efectividad (problema resuelto o corregido) (9) - Explicación detallada de lo que se va a hacer (8) - Limpieza (7) - Instalaciones (6) - Espacios adecuados/bien iluminados (6) - Control y seguimiento en cada sesión (6) - Trato personalizado (5) - Precios/diferentes formas de pago/paquetes (5) - Buena ubicación (4) - Buenas referencias (recomendaciones) (4) - Buena experiencia propia (4) - Consultas de seguimiento (2) - Disponibilidad de citas - Amplio estacionamiento - Tener convenio con aseguradoras
Cómo nota efectividad del tratamiento	- Disminución/desaparición del dolor (9) - Ver y sentir avance / mejoría (8) - Recuperación de movilidad (8) - Recuperación de funcionamiento normal/fortaleza (2)
Precios	- No sabe (paga aseguradora) (3) - \$250 por sesión - \$300 por sesión (7) - \$350 - \$400 por sesión (2) - \$500 por sesión (7) - \$1,000 por sesión - \$2,000 todo el tratamiento

Anexo 5.

LISTA DE CLÍNICAS DE LAS ASEGURADORAS DE LA BASE DE DATOS DE DOCTORALIA

CLÍNICA	DIRECCIÓN	DETALLES
Rehabilitación En Tu Hogar	Avenida Justo Sierra No. 2456, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Geriátría
Rehabilitación En Tu Hogar Sur	Avenida López Mateos Sur No. 5565 (Plaza Provenza Center) (Local D1), Tlajomulco de Zuñiga	Rehabilitación y Medicina Física, Geriátría, Ortopedia
Clinica Integral del Movimiento	Av. Del Pinar 3455, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Medicina del Deporte
Orthodiagnostica	Juan de Dios Robledo 680 (Calle 56), Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Ortopedia, Traumatología
Vitali	Mayordomos 634, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Pediatría
FisioIive	Francisco de Quevedo #179, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Neuro Care	Av. Empresarios 150. Hospital Puerta de Hierro. Piso 18. Consultorio 1806, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Neurocirugía, Neurología
Clinica Endorfina	AVENIDA VOLCAN DEL COLLI #2102-6, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Trauma Deportiva	Eulogio Parra 3012, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina del Deporte, Ortopedia
Rehabcare	Plan de San Luis 1926, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Neurocirugía
Rehabilita T	España # 1907, esquina Colonias Colonia Moderna, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Konetl	Sagitario 4793, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Alergología, Dermatología
Fisiosmart	Carnero 5620, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física
Salud de los Enfermos Ac	Ave. Juan Cano 926, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Anestesiología, Cirugía General
Núcleo Reangel	Lacandones # 476, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Geriátría
Unidad Medica Sebastian Bach	Sebastian Bach 4927. Colonia Prados de Guadalupe, Zapopan Jal, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Anestesiología, Geriátría
CHG Hospitales	Nebulosa 2956, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Angiología y Cirugía Vascular, Nutriología Clínica
Especialidades Médicas Chapalita	Av Tepeyac 1287, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Cardiología, Pediatría
Esportiva Rehabilitacion	Horizonte 1357, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Medicina del Deporte
Hospital Arboledas	Avenida Nicolas Copernico 4000, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Angiología y Cirugía Vascular, Urgencias

Revidae Rehabilitación Física	Eulogio parra 3012, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Ginecología y Obstetricia, Medicina General
Mundo Fisico	San Francisco 3376, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Cardiología, Cirugía General
M.E. Helth Servicio Médicos	Isla Antillas No. 2263, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Ortopedia, Traumatología
Centro Médico Puerta de Hierro Especialidades	Av. Empresarios 150, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Urología, Oncología
Chg Rehabilitacion Chapalita	Av Guadalupe 1555-2, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina del Deporte, Nutrición
Prosport & Health	Av. Eulogio Parra No. 3200, 2do piso local 21, Esq. Aztecas Fracc. Monraz, Plaza Entorno Margarita, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Sanatorio San Francisco de Asis	Américas 1946, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Alergología, Medicina Interna
Torre Médica Providencia	Avenida Pablo Neruda 3265, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Cardiología, Dermatología
Quidsport	Av. Tepeyac 1287 esq. Niño Obrero, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Medicina del Deporte
Palermo Rehabilitacion y Neurodesarrollo	Palermo 3077, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Unidad de Rehabilitacion Diagnostica E Intervencionista	GUANAJUATO 1525, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Geriátría
Kinesi Rehabilitación Física	Av. Mariano Otero 4289., Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Sport Health Solutions	Rubén Darío 1293 (local 2), Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Diagno Rt	Av. La Paz 2261 esq. Av. Unión 2do piso, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Ortopedia, Traumatología
Clínica Médica de Acupuntura	Av. Conchitas 2986, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Anatomía Patológica, Fisioterapia
Clínica Santa Lucía - Clínica Oftalmológica	Clínica Oftalmológica, Manuel Acuña 2941 Esq. Nelson Fraccionamiento Terranova, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Oftalmología
Medica Kinesio	FRANCISCO DE MIRANDA 68, Tlaquepaque	Rehabilitación y Medicina Física, Audiología, Otoneurología y Foniatría
Sparadisemedic	Justo Sierra 2520, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Medicina Complementaria
Mr Active	Montevideo 3350, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Real Solidarte	Av. López Mateos #447-A, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Terapia Ocupacional
Biokinesic	Mariano Barcenás # 411., Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Sport Coach Health Center	Eulogio parra 3030, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia, Medicina del Deporte

Crea Centro de Rehabilitación Física	Sierra Nevada 1399, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
St. Pau Clinic	ROBLES GIL NUM 143 COL AMERICANA, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Nutriología Clínica, Reumatología
Luvare	Av. Paseo de la Arboleda #950, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
SoqiBelumSpa, Rehabilitación, Salud y Belleza	Antonio Flores 1640 esquina Felipe Zeter, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Anatomía Patológica, Diabetología
Tf Medica	Av. Federalismo 633, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Fi Fisioterapia Integral S.C	Calle San Juan Bosco 1332, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina del Deporte
Diagno Medicina Física y Rehabilitación	Av. La Paz 2261 2º Piso esquina Av. Union, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Spine Center Centro de Descompresión	Calle Manuel López Cotilla 2063,, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Ctrep Centro de Terapia Respiratoria y Enfermedades Pulmonares	Justo Sierra 2430, Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Alergología, Fisioterapia
Dynami Rehabilitación	Calle Gral. Eulogio Parra 3012, Prados Providencia, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Md Fisioterapia	Pompeya 2942, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Centro de Terapia Respiratoria	Justo Sierra 2432, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Centro de Rehabilitacion Neurologica	Calle Calle 3 H 3285 Edif A3 2, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Laboratorio-Análisis Clínicos
Mg Medica Corporativa Sc	Ave. Ninos Heroes 2625, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Rehabilitacion Especializada Sc	Calle Colomos 2110, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Medicos Rehabilitadores Asociados Sc	Pase De La Arboleda 737, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina General
Centro Int de Rehabinfantil	Ave. Vallarta 2575, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Laboratorio-Análisis Clínicos
Rehabimed	Av. Revolución 1989, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Centro Medico Valle Real	Aviación 4075, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Ginecología y Obstetricia, Ortopedia
Rehabilitarte Rehabilitación Integral	Antonio Flores 1640 esquina Felipe Zeter, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Anatomía Patológica, Diabetología
Ser T Integra	Avenida López Mateos 5731, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física
Medicina de Rehabilitacion,	Cadena de las Américas #80, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física

Rosa Imelda Cardenas Diaz		
Baricare	Pase De Las Arboledas 737, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina General
Centro de Rehabilitacion del Salvador	Baricare, Av. Hidalgo 2354, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Medicina General, Nutrición
Rehabilitacion Integral Medica	Avenida López Mateos 5731, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física
Clínica de Alto Rendimiento y Rehabilitación Carr	Tezozomoc 4343, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física, Laboratorio-Análisis Clínicos
Centro Alto Rendimiento y Rehabilitación	Lorenzana 555, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física
Neuro Kyn	Av. México 3151 Fracc. Vallarta San Jorge, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Rehabilitacion Integral Macel Ac	Av. México 3151, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física, Fisioterapia
Sport & Physical Therapy	Av. Tepeyac #4030, Zapopan	Rehabilitación y Medicina Física
Carril4tro	Calle Cerezo 260, Guadalajara	Rehabilitación y Medicina Física

Anexo 6.

GLOSARIO

(de acuerdo con los conceptos de Michael Porter)³¹

- **Cadena de valor:** conjunto de todas las actividades que efectúan una firma al crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios. Es la herramienta básica para entender la ventaja competitiva, ya que todos los costos provienen de las actividades de la cadena y la diferenciación surge de ellas.
- **Costo relativo:** costo por unidad comparado con el de los rivales. Una ventaja de este costo se origina en dos fuentes posibles: efectuar mejor las mismas actividades (competir para ser el mejor o eficiencia operativa), o bien optar por otras actividades diferentes (competir para ser único).
- **Creación de valor:** proceso mediante el cual las organizaciones transforman los insumos en bienes y servicios cuyo valor supera la suma de los insumos. Es la fuente principal de un gran desempeño de las empresas que existen para generar valor económico y para las organizaciones no lucrativas que deben cumplir un objetivo social específico con la máxima eficiencia. La estrategia se refiere a la manera en que cualquier organización creará valor para sus clientes escogidos.
- **Diferenciación:** término con que se designa simplemente el atributo de “diferente”. En la mercadotecnia se describe cómo se posiciona una oferta en relación con otras (esto es, podría ofrecer más calidad o características, venderse a menor precio). En Porter, el término tiene una acepción más rigurosa: indica la capacidad de una compañía para fijar un precio relativo más alto que el de sus rivales, porque su oferta aumenta la disposición de los clientes para pagar más. Porter prefiere esta definición más estrecha y exacta, porque juzga esencial no confundir los dos componentes de la ventaja competitiva: precio y costo.
- **Estrategia:** Palabra con que se denota una meta o iniciativa importante como: “Nuestra estrategia consiste en ser la número 1 de la industria”, “Nuestra estrategia consiste en crecer mediante adquisiciones”. Porter define así la estrategia: conjunto de decisiones integradas que indican cómo se logrará un desempeño superior frente a la competencia. No es la meta (ser la número 1) ni una acción específica (hacer adquisiciones). Es el posicionamiento que se escoge y que permitirá alcanzar la meta; las acciones

³¹ Joan Magretta. (2014). Para entender a Michael Porter. US: Grupo Editorial Patria.

son la ruta que lleva a conseguirlo. Cuando Porter define la estrategia, se refiere en realidad a lo que constituye una buena estrategia que generará un rendimiento de la inversión mayor que el promedio de la industria.

- **Posicionamiento:** selección de una propuesta de valor realizada contra un grupo específico y relevante de rivales de la industria. Descubrir una buena estrategia significa encontrar un posicionamiento único, el “lugar” que deseamos ocupar en la industria.
- **Propuesta de valor:** elemento esencial de una estrategia que define la clase de valor que la compañía creará para sus clientes. Contesta tres preguntas: ¿a cuáles clientes vamos a atender?, ¿qué necesidades vamos a satisfacer?, ¿qué precio relativo cobraremos? Una propuesta de valor única constituye la primera prueba de una buena estrategia.
- **Ventaja competitiva:** término con que se indica aquello en lo que pensamos ser buenos, como cuando decimos: “Nuestra ventaja competitiva es la tecnología”, o en una forma menos técnica: “Nuestra ventaja competitiva la constituyen los empleados”. La definición de Porter guarda estrecha relación con la economía de la competencia: existe una ventaja competitiva cuando, desde el punto de vista de la sustentabilidad, la rentabilidad es mayor que la de los rivales. Después se profundiza más para determinar si la ventaja proviene de precios más altos, de costos más bajos o de una combinación de ambos. Esas divergencias se deben a las diferencias de las actividades que se llevan a cabo.