

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**"VIABILIDAD DE UNA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES
FISIOTERAPÉUTICAS EN TECATE, BAJA CALIFORNIA."**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
MÓNICA GUADALUPE MEZA VITAL

DIRECTORA
DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL

Tecate, Baja California, junio de 2024.

Dedicatoria

A Mauricio, por ser mi apoyo incondicional, por tu amor y paciencia durante todo este proceso. Gracias por creer en mí y por formar conmigo un equipo de apoyo mutuo, donde al final del día siempre encontramos nuestro lugar seguro.

A Diego, Diana y Dariel, quienes con su alegría y amor me han dado la fuerza necesaria para alcanzar este proyecto. Ustedes son mi inspiración para ser siempre una mejor versión de mí misma, dándoles el mejor ejemplo de valores y trabajo. No hay mejor manera de enseñarles que vale la pena esforzarse.

A mis padres, que, aunque están lejos, me apoyan, alientan y me brindan su amor incondicional. Gracias por criarme con la certeza de que puedo lograr cualquier cosa que me proponga, y por hacerme saber que, si algo sale mal, siempre puedo contar con ustedes sin condiciones.

A Gerardo y Pedro, por su apoyo, por extrañarnos siempre, por querernos sin reservas, y por saber que siempre estaremos el uno para el otro.

A Nina, que siempre está feliz de escucharme, a pesar de que es difícil estar a tanta distancia.

A mi tía Elvira, que siempre me brindas tu apoyo incondicional y me demuestras lo orgullosa que estas de mí.

A Mariel, por tu amistad y apoyo incondicional después de tantos años. Gracias por estar siempre presente, por compartir tantas alegrías y desafíos. Gracias por ser mi confidente y apoyo, por tantas aventuras juntas, tantos sueños, tantas risas y tanto amor.

A Andrea, por esas interminables charlas, por tu amistad tan pura y sincera, por alegrarnos mutuamente con cada logro, y por siempre encontrar tiempo para llamarnos, asegurándonos de que ambas estemos bien y que estamos la una para la otra.

A todos ustedes, les dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud.
Gracias por acompañarme y creer siempre en mí.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado a lo largo de este proceso. Su confianza en mí ha sido fundamental para la realización de este proyecto.

A Mauricio, mi apoyo incondicional.

A Diego, Diana y Dariel, mi motivación para ser siempre la mejor versión de mí misma.

A mis padres, mis maestros de vida y mi respaldo incondicional. Aunque están lejos, su amor y aliento han sido siempre una fuente de fortaleza para mí.

A Gerardo y Pedro, mis compañeros de vida temprana. Su apoyo incondicional ha sido un pilar fundamental en mi vida.

A Mariel, mi hermana de otra madre y mi confidente. Gracias estar siempre presente y por compartir tantas alegrías y desafíos conmigo.

A la Dra. Lourdes Apodaca, por su guía y paciencia durante este proceso. Su experiencia y consejos han sido cruciales para el desarrollo de este trabajo. Agradezco profundamente sus observaciones detalladas para ayudarme en cada etapa de la investigación.

A la Dra. Silvia Hernández, por su tiempo, esfuerzo y dedicación. Su apoyo constante ha sido invaluable para la culminación de esta tesis. Gracias por sus

aportes valiosos, su orientación y por siempre estar disponible para resolver mis dudas.

A Dios, que, aunque yo a veces he fallado, nunca me ha fallado.

A todos ustedes, les dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud. Gracias por acompañarme y creer siempre en mí.

Resumen

El proyecto PHYSIOCARE, enfocado en establecer una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California, ha sido considerado viable tras una investigación exhaustiva desarrollada entre 2022 y mayo de 2024. Esta tesis presenta un plan de negocios integral, basado en diversas metodologías de análisis estratégico, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, aspectos legales y financieros.

En la fase de planificación estratégica, se realizó un análisis PESTEL para evaluar el entorno operativo, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Esto permitió identificar amenazas y oportunidades clave para la clínica. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis FODA, destacando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Con base en estos análisis, se definieron los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la clínica.

El plan de mercadotecnia se desarrolló mediante entrevistas que utilizaron el modelo de arquetipo de cliente, identificando factores sociodemográficos y psicográficos y evaluando las necesidades del mercado. Se entrevistaron jóvenes empresarios con negocios similares para obtener perspectivas adicionales. Se realizó un análisis comparativo de la competencia y se definió la propuesta de valor de PHYSIOCARE. También se llevó a cabo un análisis de mezcla de mercadotecnia, abarcando producto, precio, plaza y promoción, complementado con la metodología Lean Canvas.

Para el plan operativo, se identificaron los horarios y calendarios de operación de la clínica, se desarrollaron manuales operativos y se establecieron políticas y reglamentos. Se diseñó un plano de la clínica basado en los requisitos de la NOM-016-SSA3-2012, y se listaron los materiales y equipos necesarios. Un cronograma detallado delineó las actividades operativas, sus responsables y su duración.

En el ámbito de recursos humanos, se definieron los perfiles necesarios para el éxito del proyecto, identificando habilidades y competencias clave, y se elaboró un organigrama de la empresa.

En cuanto a los aspectos tributarios y legales, se prepararon documentos esenciales como contratos laborales, avisos de privacidad y consentimientos informados. Se describieron los requisitos para obtener licencias de funcionamiento municipal, de protección civil y de COFEPRIS, y se determinó el régimen fiscal adecuado para la clínica.

El plan financiero incluyó un análisis detallado de costos preoperativos y operativos, así como ingresos proyectados. Se desarrollaron estados financieros proyectados a tres años, lo que permitió evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Índice

Dedicatoria	I
Resumen.....	IV
Índice de tablas	8
Índice de imágenes.....	9
Capítulo 1. Introducción.	10
1.1 Introducción	10
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3Objetivos.	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.	12
1.4 Preguntas de investigación.....	13
1.4.1 Pregunta general.....	13
1.4.2 Preguntas específicas	13
1.5 Hipótesis.....	14
1.6 Justificación.	14
1.7 Alcance	14
1.8 Matriz de congruencia.....	16
Capítulo 2. Marco de referencia.	18
2.1 Concepto de fisioterapia.	18
2.2 Historia de la fisioterapia.	19
2.3 Historia de la fisioterapia en México.....	21
2.4 Especialidades fisioterapéuticas.....	23
2.4.1 Traumatología y ortopedia.....	23
2.4.2 Neurológica.....	24
2.4.3 Deportiva	24
2.4.4 Pélvica.....	25
2.5 Descripción del servicio.....	26
Capítulo 3. Marco Teórico.	27
3.1 Análisis de viabilidad.....	27
3.2 Teoría de Schumpeter de la innovación.....	29
3.3 Estrategia de Porter.	30
3.4 Metodología Running Lean.....	31

3.4.1 Lean Canvas.	31
3.5. Negocio.....	32
3.5.1 Clasificación de las empresas.	33
3.6 Plan de negocio.	34
3.7 Planeación estratégica.	37
3.7.1 Análisis PESTEL.	39
3.8 Plan de mercadotecnia.	39
3.8.1 Análisis de mercado.....	40
3.9 Plan de operaciones.....	43
3.10 Plan de recursos humanos.....	43
3.10.1 Cultura organizacional.....	44
3.11 Plan tributario y legal.....	44
3.12 Plan financiero	46
Capítulo 4. Metodología.....	48
4.1 Metodología de la planeación estratégica.	48
4.1.1 Análisis PESTEL.	49
Capítulo 5. Resultados.....	52
5.1 Planeación estratégica.	52
5.1.1 Análisis PESTEL de PHYSIOCARE.	52
5.1.2 Análisis FODA.	68
5.1.3 Acerca del negocio.....	69
5.2 Plan de mercadotécnica	75
5.2.1 Análisis de la demanda.....	75
5.2.2 Mezcla de mercadotecnia.....	99
5.2.3 Análisis de la situación.....	104
5.3 Plan de operaciones.....	105
5.3.1 Establecimiento de calendario y horario de servicio.	105
5.3.2 Manuales de operaciones.	106
5.3.3 Política de PHYSICARE	108
5.3.4 Reglamento Laboral de PHYSIOCARE.	113
5.3.5 Plano de PHYSIOCARE.....	115
5.4 Plan de Recursos humanos.....	118
5.4.1 Organigrama.....	118

5.4.2 Perfiles de recursos humanos.....	119
5.4.3 Cultura organizacional.....	128
5.5 Plan tributario- legal.....	129
5.5.1 Aviso de privacidad de PHYSIOCARE.....	129
5.5.2 Consentimiento informado.....	130
5.5.3 Licencias.....	130
5.5.4 Régimen de incorporación fiscal.....	131
5.6 Plan financiero	133
5.6.1 Estado de resultados.....	140
5.6.2 Flujo de efectivo.....	141
5.6.3 Balance general.....	143
5.6.4 Valor presente neto.....	144
5.6.5 Tasa interna de retorno (TIR).....	144
5.6.6 Liquidez.....	144
5.6.7 Rentabilidad sobre ingresos.....	144
Capítulo 6. Conclusiones.....	145
Referencias bibliográficas	147
Anexos	155

Índice de tablas

Tabla 3.1 Tamaño de la empresa.....	34
Tabla 3.2 Componentes del plan de negocios.....	38
Tabla 5.1 Análisis FODA	69
Tabla 5.2 Competencia actual de PHYSIOCARE.....	99
Tabla 5.3. Precio del servicio PHYSIOCARE.....	104
Tabla 5.4 Equipo básico.....	117
Tabla 5.5 Material de apoyo en terapia.....	118
Tabla 5.6 Equipo básico de equipo básico con precios.....	135
Tabla 5.7 Material básico de consumo bimestral y bianual con precio.....	136
Tabla 5.8 Salarios de PHYSIOCARE.....	137

Tabla 5.9 Ingresos del primer semestre de PHYSIOCARE.....	138
Tabla 5.10 Ingresos del segundo semestre de PHYSIOCARE.....	139
Tabla 5.11 Ingresos del segundo año de PHYSIOCARE.....	140
Tabla 5.12 Ingresos del tercer año de PHYSIOCARE.....	140
Tabla 5.13 Estado de resultados	141
Tabla 5.14 Flujo de efectivo	143
Tabla 5.15 estado de resultados o balance general.....	144

Índice de imágenes

Imagen 3.1. Nueve módulos de modelo de negocio.....	30
Imagen 5.1. Logotipo de PHYSIOCARE.....	70
Imagen 5.2. Arquetipo de cliente 1.....	79
Imagen 5.3. Arquetipo de cliente 2.....	79
Imagen 5.4. Arquetipo de cliente 3.....	80
Imagen 5.5. Arquetipo de cliente 4.....	80
Imagen 5.6. Arquetipo de cliente 5.....	81
Imagen 5.7. Arquetipo de cliente 6.....	81
Imagen 5.8. Arquetipo de cliente 7.....	82
Imagen 5.9. Arquetipo de cliente 8.....	82
Imagen 5.10 Modelo de negocio Lean Canvas	106
Imagen 5.11. Plano de las instalaciones de PHYSIOCARE	116
Imagen 5.12. Organigrama de PHYSIOCARE.....	119

Capítulo 1. Introducción.

1.1 Introducción

En el municipio de Tecate, en el estado de Baja California, se presenta una oferta limitada de servicios de rehabilitación física, lo que afecta en la búsqueda de la calidad de vida de sus habitantes.

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la viabilidad de establecer una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate. Para ello, se realizará un análisis por medio de la metodología del plan de negocios para estructurar sus componentes. Estos incluyen planificación estratégica, de mercado, operativo, de recursos humanos, tributarios y legales. El análisis apoyara la determinación sobre si el proyecto es viable antes de comprometer recursos sustanciales, proporcionando una herramienta analítica esencial para la toma de decisiones informadas.

La meta es reducir riesgos, teniendo elementos que apoyen en la toma de decisiones informada, incluyendo recomendaciones y limitaciones para determinar la viabilidad del proyecto.

1.2 Planteamiento del problema.

El municipio de Tecate, en el estado de Baja California, enfrenta una serie de desafíos y características particulares que repercuten en la viabilidad de establecer una clínica de terapia física especializada. La localidad actualmente cuenta con una oferta limitada de servicios orientados al tratamiento mediante rehabilitación física, lo cual representa una oportunidad de mejora significativa en la oferta de servicios de salud, mejorando así, su calidad de vida.

El análisis de viabilidad en lo general es aquel estudio que debe considerar y establecer el tipo de negocio en los que operará la empresa en conjunto con sus objetivos para cada uno, después, se debe realizar una planificación más detallada.

Dicho análisis es llevado a cabo para obtener una visión general del problema y evaluar aproximadamente si existen soluciones viables antes de comprometer recursos sustanciales a un proyecto, se trata de la fase inicial del ciclo de vida del proyecto que respalda el proceso de toma de decisiones al proporcionar una herramienta analítica que incluye recomendaciones y limitaciones que determinan si el concepto del proyecto es viable o no (Jebrin, 2017).

Carrera (2019) describe el plan de negocios como aquella actividad que establece y desarrolla uno o más negocios mientras se busca obtener beneficios financieros. Además, destaca que este proceso implica una dimensión más amplia, que consiste en abordar importantes desafíos sociales, como la promoción del cambio social, la introducción de productos innovadores o la presentación de soluciones que impacten positivamente en la vida de ciertos grupos de personas.

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2022), en la comunidad de Tecate se puede localizar únicamente una clínica de terapia física y rehabilitación privada, un centro de rehabilitación a cargo del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), aparte, un consultorio de terapia de lenguaje, un centro de masaje terapéutico y dos centros de rehabilitación de control de adicciones. Al revisar en redes sociales, se pueden encontrar más lugares que se anuncian como centros de terapia física, pero son realmente centros de quiropráctica, centros de spa o centros de masaje. Además de la poca oferta de terapia física en Tecate, se puede notar que no existe un servicio de rehabilitación física especializada, lo que hace considerar que la implementación de una clínica de especialidades fisioterapéuticas es viable en la región.

La especialización hace referencia a la aplicación de competencias que destacan en un área específica y definida por la profesión. La especialidad en fisioterapia es reconocida de manera formal, en la cuál es posible desarrollar altos niveles de conocimiento y habilidades (Fernández, 2015).

El proyecto que se presenta es la implementación de una clínica de especialidades fisioterapéuticas que busca iniciar con fisioterapia traumatólogica, ortopédica, neurológica, deportiva y de suelo pélvico en Tecate, Baja California. La clínica ofrecerá servicios de evaluación, diagnóstico y tratamiento de una gran variedad de lesiones y enfermedades relacionadas con las especialidades antes mencionadas, esto a través de la implementación de herramientas y el desarrollo alianzas con médicos y profesionistas capacitados y especializados en estas áreas que beneficien la calidad de vida de las personas.

Entonces, la presente investigación busca demostrar la necesidad y viabilidad del servicio en la región mediante la elaboración de un plan de negocio detallado que contemple los objetivos de la empresa, la planificación estratégica y el análisis de mercado. Además, se pretende que este plan de negocio sirva como una herramienta analítica que apoye la toma de decisiones informada y objetiva, incluyendo recomendaciones y limitaciones que definan si el proyecto resulta viable o no.

1.3Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

- Evaluar la viabilidad para la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en la ciudad de Tecate, Baja California, mediante un análisis de los componentes que integran un plan de negocios.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar un plan estratégico y descripción de los servicios ofrecidos.
- Elaborar un plan de mercadotecnia.
- Formular un plan de operaciones.
- Determinar el plan de recursos humanos.
- Establecer un plan tributario y legal para el negocio.

- Proyectar un plan financiero integral.

1.4 Preguntas de investigación.

1.4.1 Pregunta general

- ¿Es viable la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California de acuerdo al análisis de los componentes del plan de negocios?

1.4.2 Preguntas específicas

- ¿Qué características presenta el plan estratégico y como se describen los servicios ofrecidos por una clínica de especialidades fisioterapéuticas?
- ¿Qué características presenta el mercado para determinar la propuesta de valor y mezcla de mercadotecnia adecuada, que garantice el éxito de la clínica de especialidades fisioterapéuticas?
- ¿Cuáles son los requerimientos de procedimientos, políticas y equipo requerido para la operación efectiva de la clínica de especialidades fisioterapéuticas?
- ¿Qué características debe reunir el personal requerido en una clínica de especialidades fisioterapéuticas y cuáles serían sus actividades para desarrollar para garantizar una cultura organizacional y una gestión eficiente con ambiente laboral seguro dentro de la clínica?
- ¿Cuáles son los requisitos jurídicos y fiscales para la operación de la empresa?
- ¿Cuánto es el capital inicial requerido para lograr la viabilidad financiera y económica a partir de la formulación de estados financieros para la clínica de especialidades fisioterapéuticas?

1.5 Hipótesis.

Es viable la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California.

1.6 Justificación.

La fisioterapia enfrenta desafíos y responsabilidades relacionados con las limitaciones conceptuales y epistémicas de la profesión, los cambios dentro de la epidemiología, la sociedad, la política y los sistemas de salud hacen ahínco en la necesidad de fortalecer los pilares fundamentales de la disciplina y, al mismo tiempo, de explorar nuevas oportunidades de actuación en diversas áreas de práctica incluso dentro de las ciencias sociales y la gestión de políticas en salud (Bispo, 2021), cuando se examina el mercado de la fisioterapia, es crucial investigar los sectores que, por diversas razones, muestran una creciente demanda de servicios fisioterapéuticos, como lo son principalmente una población mayor a 65 años, lesiones laborales, rehabilitación de enfermedades, segmento deportivo, lesiones domésticas o de ocio, lesiones traumáticas, procesos de pre y posparto e infantiles (Valverde, 2022). En este sentido, el enfoque en terapia física y rehabilitación no solo responde a una necesidad esencial, sino que también se posiciona como un servicio innovador que busca mejorar significativamente la calidad de vida de la población, anticipando una respuesta positiva y una tendencia ascendente en la demanda de estos servicios en Tecate, Baja California. Aunado a lo anterior, cabe destacar que la siguiente investigación tiene un interés genuino por llevarse a cabo, ya que, al tener el título de licenciatura en terapia física y parte de la maestría en administración, pretendo implementar el presente proyecto.

1.7 Alcance

La presente investigación busca principalmente evaluar la viabilidad de establecer una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California, a través de un análisis exhaustivo de los componentes esenciales

integrados en un plan de negocios. El estudio abarcará varias dimensiones, desde la planificación estratégica y descripción de servicios hasta la implementación de planes operativos, financieros, de organización empresarial, mercadotecnia, tributarios y legales.

1.8 Matriz de congruencia

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Pregunta de investigación	Hipótesis
"VIABILIDAD DE UNA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES FISIOTERAPÉUTICAS EN TECATE, BAJA CALIFORNIA."	Evaluar la viabilidad para la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en la ciudad de Tecate, Baja California, mediante un análisis de los componentes que integran un plan de negocios.	Desarrollar un plan estratégico y descripción de los servicios ofrecidos. Elaborar un plan de mercadotecnia. Formular un plan de operaciones. Determinar el plan de recursos humanos. Establecer un plan tributario y legal para el negocio. Proyectar un plan financiero integral.	Pregunta general ¿Es viable la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California de acuerdo al análisis de los componentes del plan de negocios? Preguntas específicas ¿Qué características presenta el plan estratégico y como se describen los servicios ofrecidos por una clínica de especialidades fisioterapéuticas? ¿Qué características presenta el mercado para determinar la propuesta de valor y mezcla de mercadotecnia adecuada, que garantice el éxito de la clínica de especialidades fisioterapéuticas? ¿Cuáles son los requerimientos de procedimientos, políticas y equipo requerido para la operación efectiva de la clínica de	Es viable la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, California.

			especialidades fisioterapéuticas? ¿Qué características debe reunir el personal requerido en una clínica de especialidades fisioterapéuticas y cuáles serían sus actividades para desarrollar para garantizar una cultura organizacional y una gestión eficiente con ambiente laboral seguro dentro de la clínica? ¿Cuáles son los requisitos jurídicos y fiscales para la operación de la empresa? ¿Cuánto es el capital inicial requerido para lograr la viabilidad financiera y económica a partir de la formulación de estados financieros para la clínica de especialidades fisioterapéuticas?	
--	--	--	--	--

Capítulo 2. Marco de referencia.

A continuación, se explica el concepto global de lo que es la fisioterapia, ya que es considerada una disciplina que combina los conocimientos científicos y las habilidades para llevar a cabo las actividades fisioterapéuticas de manera profesional, en este apartado se destaca la historia de dicha profesión el mundo y en México, se contextualizan las especialidades que la conforman y las necesidades globales del servicio. También, se resaltan las definiciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Confederación Mundial de la Fisioterapia (W.C.P.T. por sus siglas en inglés), que enfatizan el uso de diversos medios físicos y técnicas para tratar y prevenir disfunciones somáticas y mantener la salud.

La evolución actual en el área de la fisioterapia incluye avances en técnicas de rehabilitación tanto de trauma y ortopedia, neurológica, deportiva y pélvica, así como enfoques multidisciplinarios que incorporan conocimientos de medicina, psicología y nutrición. Se destaca la importancia de la fisioterapia en el tratamiento de trastornos musculoesqueléticos y neurológicos, así como el impacto que tiene en el mantenimiento de la calidad de vida de las personas.

2.1 Concepto de fisioterapia.

“La fisioterapia es una disciplina basada en unos conocimientos científicos, sin embargo, también es un arte, el arte de llevar a cabo actividades de manera profesional. Mientras que el fisioterapeuta es un profesional sanitario capaz de desarrollar su actividad de forma autónoma, o bien, dentro de equipos multidisciplinarios de salud” (Amado, 2021).

La fisioterapia es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1968 como, “El arte y la ciencia del tratamiento por medio del ejercicio terapéutico, calor, frío, masoterapia y electroterapia. Además, la fisioterapia incluye la ejecución de pruebas eléctricas y manuales para determinar el valor de la afectación y fuerza muscular, pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del

movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución” (Amado, 2021. Pp. 54)

Así mismo, la Confederación Mundial de la Fisioterapia (W.C.P.T.), define a la profesión como “La fisioterapia es el conjunto de métodos, actuaciones y técnicas que, mediante la aplicación de medios físicos, curan, previenen, recuperan y adaptan a personas afectadas de disfunciones somáticas o a las que se desea mantener en un nivel adecuado de salud” (Amado, 2021. Pp.54)

2.2 Historia de la fisioterapia.

Los antecedentes más antiguos de la fisioterapia se han ubicados en la época del imperio del Valle del Indo (3300-1300 a.C.), en el cual se recomendaba el uso de agentes físicos, mientras en la antigua China existen antecedentes sobre la aplicación de masaje y el tratamiento de gimnasia respiratoria (Kent, 2014).

En el año 600 a.C., el médico Súsruta, docente de medicina y cirugía en la universidad de la ciudad de Benarés, en la India, ya prescribía ejercicio a sus pacientes, realizando adecuaciones en la frecuencia e intensidad de los ejercicios a factores individuales y externos con el objetivo de mejorar la salud general. Mientras que, en la antigua Roma, Celso recomendaba a sus pacientes afectados por hemiplejía realizar de manera frecuente ejercicios para mejorar su condición (Sainz, 2022).

A Hipócrates de Cos, en la antigua Grecia se le atribuye la célebre frase “si pudiéramos dar a cada individuo la cantidad correcta de nutrición y ejercicio, ni muy poco ni demasiado, habríamos encontrado el camino más seguro hacia la salud” (Sainz, 2022. Pp. 2). Este mismo creía en la autocuración del cuerpo e incorporó el movimiento como un agente terapéutico, dando inicio a la kinesiología, trabajó también con el fortalecimiento muscular de las extremidades en preparación de la caza, el deporte y la guerra. Posteriormente Herodíades continuaría perfeccionando las técnicas y elaboraría su tratado *Ars gymnástica* (Kent, 2014).

Martín (2002) argumenta que, de manera contemporánea a Hipócrates, Aristóteles realizó estudios sobre el movimiento y la locomoción de los seres vivos, incluyendo los humanos, en su trabajo en biología. Además, introduce el uso de agentes físicos como la electroterapia, basándose en las descargas eléctricas del pez torpedo (tremielga), el cual puede encontrarse en el mar Mediterráneo. Este método fue especialmente empleado en el tratamiento de la enfermedad de gota. Aristóteles también empleó la aplicación de frío para aliviar dolores articulares y contracturas musculares. Una de sus contribuciones más significativas fue el masaje para facilitar el vaciamiento venoso, al que él mismo denominó "anaptrisis", actualmente conocido como masaje de drenaje linfático.

Kent (2014), afirma que, en Grecia, en el templo de Asclepio en la ciudad de Epidauros se destacaron como centros donde se llevaban a cabo regularmente sesiones de helioterapia (exposición a los rayos solares) e hidroterapia. Durante el siglo V, el médico romano Celio Aureliano introdujo la hidroquinesiterapia, conocida como gimnasia acuática, así como la terapia de suspensión, la cual implicaba el uso de pesas y poleas en la kinesiterapia. Además, Celio Aureliano estableció pautas para ejercicios postquirúrgicos y el tratamiento de padecimientos reumáticos como la artritis.

Durante el renacimiento, en Italia, se destaca el polímata Leonardo Da Vinci, en los siglos XVI y XVII, quien realizó estudios sobre la anatomía humana a partir de la práctica de disección en cadáveres, realizó la identificación de músculos y nervios en el cuerpo humano e incluso analizó la relación entre los músculos y sus inserciones durante el movimiento. Además, tuvo un interés por el cuerpo humano en cuanto al rendimiento físico, su centro de gravedad, su centro de equilibrio y de su centro de resistencia, a partir del análisis de dichas nociones propuso las bases de la biomecánica en la descripción de las actividades de la vida diaria (Balthazard, 2015). Así mismo, Martín (2002) señala que en ese mismo movimiento Prieto Vergerio y Vitorio de Feltra impulsan el ejercicio físico e instauraron la hidroterapia y la natación junto con el ejercicio en el método pedagógico humanista.

En el siglo XVII, hubo un desarrollo importante dentro del área de la biofísica, que pretendía explicar el funcionamiento del organismo de forma física. Posteriormente, durante el siglo XVIII se deriva un interés entre los músculos y la electricidad, buscando la morfología y función de los músculos durante la estimulación eléctrica, surgiendo así, la electroterapia. Galvani, investigó los efectos de los estímulos eléctricos sobre los músculos utilizado para su estudio ancas de rana. Por otra parte, Leduc demostró que se podían introducir iones en un organismo vivo por medio de la corriente eléctrica, dando lugar a la iontoforesis (Kent, 2014).

Posteriormente el Dr. Thomas Delorme desarrolló un método de fortalecimiento muscular a base de resistencias progresivas, mientras que el Dr. Herman Kabat y la fisioterapeuta Margaret Knott desarrollaron el método Kabat, para trabajar la facilitación neuromuscular propioceptiva, Karel y Bertha Bobath desarrollaron un tratamiento enfocado en el desarrollo neurológico dirigido a niños con parálisis cerebral y posteriormente utilizado en pacientes hemipléjicos. En 1974 Václav Vojta aportó el tratamiento y diagnóstico de la parálisis cerebral y otras alteraciones motoras infantiles (Levitt, 2013).

Grillo (2016) planteó que, en la actualidad, profesionales como el fisioterapeuta, kinesiólogo o terapeuta físico tienen la responsabilidad de evaluar, diseñar y administrar tratamientos terapéuticos específicos de su campo en diversas especialidades médicas, que incluyen neurología, pediatría, gerontología, cuidados intensivos, obstetricia y ginecología, angiología y cirugía vascular, reumatología, cardiología, neumología, traumatología y ortopedia, deporte, medicina interna y oncología.

2.3 Historia de la fisioterapia en México.

El origen de la fisioterapia en México tiene sus antecedentes en la época colonial, en el año de 1553, un médico de origen español publicó el “Libro del ejercicio corporal y de sus provechos, por el cual cada uno podrá entender que ejercicio le sea necesario para conservar la salud. Compuesto por el doctor

Christoval Mendez vezino de la ciudad de Jaen”, el cual consta de 4 tratados y 80 folios que hablan de ejercicio corporal, en este se recomiendan horarios, clasificación, indicaciones, ventajas, etc., aunque el libro fue publicado en Europa, el compendio se realizó a partir de la experiencia que obtuvo en la que entonces era la Nueva España (Quijano, 1999). El libro representa las vivencias y percepciones del médico durante su estancia en México, evidenciando un marcado enfoque social y humanitario. Esto lo posiciona como un hito médico de alcance global en el ámbito de la rehabilitación y la fisioterapia durante la expansión colonial en México (Suárez, 2022).

Posteriormente, en el siglo XVIII, se desarrollaron instituciones como el Hotel Royal des Invalides, donde médicos como Nicholas André, Joseph Clément Tissot, Duchenne de Boulogne y Philippe Lèpine principalmente, realizaron aportaciones al mundo de la fisioterapia al realizar producción científica de libros y artículos. En el año de 1870 que se consolidó la Escuela Nacional de Ciegos, el servicio de rehabilitación en el Hospital General de México dio inicio en el año de 1905, el Hospital Minero de Real del Monte inició en 1907 y el Manicomio General La Castañeda en 1910, lo que dio un impulso al ingreso cultural en favor de las personas con discapacidad (Suárez, 2022).

Desde 1943, El Hospital Infantil de México “Federico Gómez”, ha contado con el servicio de rehabilitación mediante el manejo de enfermeras capacitadas en servicios de rehabilitación y fisioterapia con formación en Estados Unidos, siendo a su vez, pionero en cursos especializados en terapia física. Posteriormente, en 1960, se inauguró el Instituto Mexicano de Rehabilitación, haciendo a la fisioterapia una competencia del sector salud. En 1983, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), crea el Centro Nacional de Readaptación para el Trabajo. (Suarez, 2022)

Para el año de 1975 se funda la Escuela para Técnicos en Rehabilitación de la Secretaría de Salud en el Centro de Rehabilitación del Sistema Musculoesquelético y en 1980 se obtuvo el Registro de Validez Oficial (REVOE) de la licenciatura en terapia física y rehabilitación; ya en 1983, el IMSS inicia el ofrecimiento de cursos exclusivos en terapia física y terapia ocupacional para sus

empleados, a los cuales se les dio la cédula de técnico profesional en el año de 1989. A partir del año 2000, una gran variedad de universidades públicas y privadas de México ofertaron la licenciatura en sus programas estudiantiles (Suarez, 2022).

En la actualidad, el IMSS es considerada la institución más destacada en la prestación de servicios de rehabilitación en el país, contando con instalaciones en todo el territorio nacional, incluyendo dentro de sus unidades de tercer nivel de atención, por su parte, el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) también desempeña un papel importante en la atención de personas con discapacidad.

2.4 Especialidades fisioterapéuticas.

La especialización en fisioterapia se refiere a la aplicación de habilidades clínicas avanzadas en un área específica de la profesión por parte de un fisioterapeuta con formación especializada. Esta especialidad se define como un ámbito concreto de práctica de la fisioterapia, reconocido formalmente, donde los fisioterapeutas pueden demostrar un alto nivel de conocimientos y habilidades. Un especialista en fisioterapia es aquel profesional que ha demostrado competencias avanzadas en un área clínica específica, capaz de enseñar, investigar y gestionar recursos y procesos clínicos dentro de su campo de especialización (Fernández, 2015).

El fisioterapeuta especialista es un profesional de la salud que, con una formación científica especializada y utilizando las herramientas clínicas y tecnológicas apropiadas, ofrece una atención integral en su área de especialización. Esto incluye la prevención, promoción de la salud, tratamiento y rehabilitación de disfunciones y discapacidades corporales (Fernández, 2015).

2.4.1 Traumatología y ortopedia.

La rehabilitación ortopédica y traumatológica es en base un programa especializado en pacientes con discapacidades musculoesqueléticas ocasionados por enfermedades, traumatismos o cirugías y el cual tiene como objetivo el mejorar

la capacidad de la función musculoesquelética, la reducción de los síntomas y el retorno de los pacientes a sus actividades de la vida diaria en el menor tiempo posible (Freis, 2006).

Existe una gran variedad de padecimientos que se pueden mejorar con un programa personalizado de rehabilitación ortopédica, algunos ejemplos que pueden mencionarse son luxaciones, fracturas, amputaciones, artroplastias, cirugía ortopédica en general, entre otras (ídem).

2.4.2 Neurológica

La neurorrehabilitación es la especialidad de la fisioterapia que se encarga de la rehabilitación de la movilidad del cuerpo humano después de presentar lesiones de origen neurológico. Dicha especialidad ha ido evolucionando en sus conceptos de nivel epistemológico, por ende, se relaciona con distintos paradigmas del ámbito de la salud y las teorías del control motor de origen neurológico. Desde que la fisioterapia inició como profesión, la intervención directa en pacientes con lesiones neurológicas ha tenido diversos enfoques de tratamiento que de igual manera buscan potencializar la función corporal (García, 2015).

El proceso evolutivo de las referencias teóricas de la fisioterapia neurológica ha generado que las estrategias de intervención involucren en mayor proporción a los pacientes entendiendo sus intereses, necesidades y buscando que participen de su proceso de rehabilitación. Los planes de acción en el tratamiento de terapia física también deben responder a la evidencia científica e incluyendo análisis del control, reeducación y aprendizaje motor (ídem).

2.4.3 Deportiva

El fisioterapeuta deportivo es aquel profesional capacitado y que ha sido reconocido por los conocimientos que ha adquirido en ámbitos como la actividad física, terapia de lesiones, búsqueda del aumento del rendimiento físico, la reintegración deportiva, fomento de estilos de vida saludable, investigación, práctica basada en la evidencia e innovación en atletas de alto rendimiento o amateurs de

las distintas disciplinas deportivas. Actualmente, la fisioterapia deportiva se considera como una especialidad en la cual se crean e implementan competencias clínicas de alto nivel que tienen relación con las actividades deportivas de alto rendimiento y buscando enfocarse en la salud, estableciendo procesos de cambio en los cuales interactúan ámbitos de tipo social, permitiendo la implementación de la especialidad a partir de los conceptos elaborados e involucrados con el cuerpo humano y su relación con la disciplina deportiva que cada individuo realiza (Alfonso, 2022).

2.4.4 Pélvica.

Esta área tiene un enfoque en la prevención y el tratamiento de todos aquellos padecimientos en torno a la función de las estructuras de las áreas abdominal, pélvica y lumbar, entre los cuales se encuentran la incontinencia urinaria, que tiene una gran prevalencia en la población en general. Dentro de las capacidades del fisioterapeuta pélvico se incluyen el diagnóstico fisioterapéutico, la educación de los pacientes, brindar información a los pacientes, el tratamiento y entrenamiento de la musculatura relacionada con el suelo pélvico, entrenamiento vesical, electroestimulación intracavitaria, biorretroalimentación, entre otros (Berghmans, 2006).

El tratamiento en las alteraciones del suelo pélvico engloba una gama de técnicas y procesos conservadores, estos incluyen los cambios en hábitos dentro del estilo de vida, terapia conductual, aplicación de biofeedback, aplicación de electroestimulación intracavitario y entrenamiento de la musculatura de suelo pélvico. Esto con el objeto de mejorar y conseguir los objetivos establecidos con cada paciente como lograr la continencia urinaria, fortalecimiento muscular pélvico, aumento de vascularización local, mejora de la función ano rectal y un aumento de la satisfacción sexual (Pena, 2007).

Sin embargo, un gran problema al que se enfrenta el área de la fisioterapia pélvica es que, a causa de la vergüenza, los tabúes y la falta de información sobre el tema, las posibilidades de tratamiento son muy pocas ya que sólo una minoría de

la población que tiene este tipo de padecimientos solicitan ayuda profesional (Berghams, 2006), siendo que el 46% de las mujeres tiene uno o más padecimientos de suelo pélvico (Lacima & Espuña, 2008), se logra concluir la gran labor que falta por lograr en este ámbito.

2.5 Descripción del servicio.

La terapia física o rehabilitación funcional, es el tratamiento diseñado para ayudar al paciente a mejorar o mantener sus actividades de la vida diaria. La aplicación de dicho servicio ayuda en el desarrollo de la fuerza, aumento de la flexibilidad, la resistencia y el aprendizaje de la biomecánica postural. Dentro de estas actividades se incluyen tratamientos pasivos y activos, pasivos como manipulación física, electroestimulación, liberación de la fascia muscular, aplicación de otros agentes físicos como frío, calor y ultrasonido, mientras de manera activa se incluyen ejercicios voluntarios simples, con algún tipo de mecánica e incluso agua (hidroterapia) (Rubio, 2010).

Capítulo 3. Marco Teórico.

A continuación, se abordan los conceptos y teorías fundamentales para el desarrollo y evaluación de un plan de negocios exitoso, como la viabilidad de un negocio. Se destaca la teoría de la Innovación de Schumpeter, que hace hincapié en la importancia de introducir productos y prácticas nuevas que promuevan y potencien la competitividad y el desarrollo empresarial (Suárez, 2020).

Una teoría importante es la estrategia competitiva de Michael Porter, la cual enfatiza la importancia de ser diferente a través de la selección deliberada de actividades únicas que proporcionen valor, destacando el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque como elementos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1996).

Posteriormente, se analiza la metodología de Running Lean, que adopta un enfoque ágil y orientado a la validación continua de hipótesis mediante el uso del Lean Canvas, una herramienta que facilita la creación y evolución de modelos de negocio.

Así mismo, se abordan los fundamentos que constituyen un negocio y su clasificación por tamaño, finalidad y actividad económica (Munch, 2014). Describiendo también, los componentes de este, los cuales generan un documento integral que detalla las estrategias y acciones para alcanzar objetivos empresariales (Weinberger, 2009).

De manera general, se establece una teoría integral que proporciona las bases necesarias para la comprensión y desarrollo de un plan de negocios sólido y competitivo.

3.1 Análisis de viabilidad.

El análisis de viabilidad tiene la función proporcionar a la empresa información específica y necesaria para decidir si los beneficios económicos justifican los riesgos de llevar a cabo la implementación de una idea de negocio.

Dicho análisis se realiza una evaluación del potencial del negocio basado en una extensa investigación con el fin de brindar un análisis completo del negocio. Lo que otorga conocimiento sobre los motivos por los cuales es favorable establecer un negocio, ofreciendo una mayor confianza para tomar la decisión de continuar con la idea del negocio (Bonilla, 2021).

No se puede asegurar la viabilidad de una empresa si no dispone de un modelo de negocio sólido, el cual es un compendio del proceso de reflexión y planificación estratégica. Existe un modelo denominado “de los nueve módulos”, en el que se afirma que un modelo de negocio debe ser simple, de relevancia y de fácil comprensión, a su vez, que no simplifique el funcionamiento del negocio (Llorente, 2013).

El modelo de los nueve módulos incluye, el segmento de mercado, el cual define a los grupos de personas o entidades objetivo de la empresa, puede ser uno o varios segmentos; se encuentra también, la propuesta de valor, la cual busca solucionar los problemas de los clientes al satisfacer sus necesidades; posteriormente se encuentran los canales, estos serán el medio por el cual la propuesta de valor se dirige a los clientes mediante la distribución y venta; después se muestran las relaciones con los clientes, las cuales logran mantenerse de manera independiente en cada uno de los segmentos del mercado; en cuanto a las fuentes de ingreso, se obtienen cuando los clientes compran las propuestas de valor ofrecidas por la empresa; mientras que los recursos clave son aquellos determinados por los activos necesarios para proporcionar la propuesta de valor; las actividades clave, son aquella serie de actividades que conforman el proceso del producto o servicio; también se encuentran los aliados o las asociaciones clave, que es aquella red de proveedores y socios que apoyan al funcionamiento externo del modelo de negocio, y por último, la estructura de costes, que describen los costos de la implementación de un modelo de negocio (Osterwalder, 2011).

Gráfico "Nueve módulos del modelo de negocio"

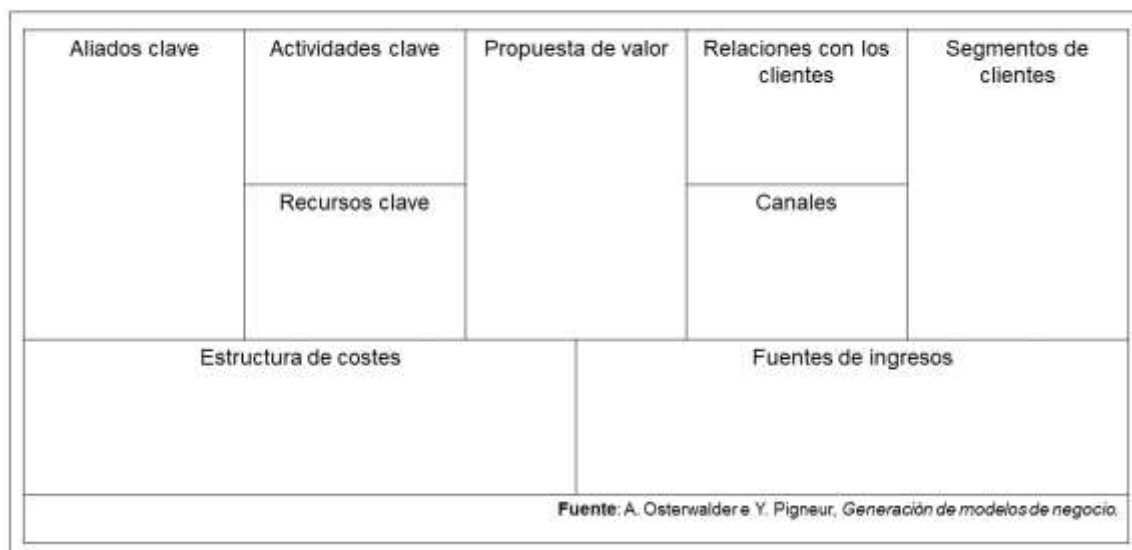


Imagen 3.1. Nueve módulos del modelo de negocio (Osterwalder, 2011).

Llorente (2013) plantea que el análisis de viabilidad debe comenzar por la identificación de una adecuada estrategia corporativa, que exija a la empresa definir claramente en que negocios va a competir. Si la empresa no dispone de una definición de su estrategia corporativa, se afirma que faltará el sustento fundamental para el desarrollo y éxito del negocio.

El análisis de la viabilidad de la empresa va a evaluarse en diferentes ámbitos además del modelo de negocio, como la estrategia empresarial, el sistema del control de gestión, los sistemas operativos y de información de la empresa, el análisis y gestión de riesgo, la económica financiera, el sistema de análisis de proyectos de inversión, la organización y gestión de recursos humanos, los negocios internacionales, las actividades tecnológicas e innovadoras (Llorente, 2013).

3.2 Teoría de Schumpeter de la innovación.

El economista Joseph Schumpeter realizó la definición de la innovación, destacando que esta se trata de la introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva practica productiva al mercado, estas van a desplazar productos o prácticas

que se consideran obsoletas permitiendo la “destrucción creativa”. En la actualidad, es generalmente aceptable el papel de la innovación y la elaboración del conocimiento para lograr el alcance de elevados niveles de competitividad, que a su vez van a generar procesos de crecimiento y desarrollo. La innovación ya forma parte constante de desarrollo sistémico de las operaciones de la empresa, la industria, las regiones y las naciones (Suarez, 2020).

3.3 Estrategia de Porter.

Michael Porter afirma que la estrategia competitiva consiste lograr en ser diferente, realizando una selección de un conjunto de actividades que al combinarse crearan una mezcla única de valor. Así, se logran identificar características, que, utilizadas por las empresas, logran establecer una ventaja competitiva dentro del mercado, pueden aplicarse a cualquier empresa de cualquier sector; se destaca, el liderazgo en costos, que produce bienes o servicios a un costo menor que otros dentro del mercado, ofreciendo a su vez, mejores precios a los clientes y captando más mercado; por otro lado, la diferenciación es aquella que ofrece productos o servicios que son únicos y de gran calidad dentro del mercado, por lo tanto, no pueden ser imitados tan fácilmente por la competencia, haciendo uso constante de la innovación y la mejora continua; la última se refiere al enfoque, este se centra en un segmento específico del mercado y busca satisfacer las necesidades de manera más efectiva que la competencia (Porter, 1996).

Para poder identificar lo que es la estrategia, se tiene que considerar también lo que no es; la efectividad va a depender del establecimiento de una diferencia que la pueda preservar, como el enfoque al cliente o el acceso a un costo menor, dentro de la efectividad operativa se incluye la eficiencia, esto a partir de llevar a cabo prácticas que permitan mejorar insumos, reducir defectos, mejorar productos, etc., en sí, mantener una mejora continua para así lograr una mayor rentabilidad (Porter 1996).

El principal objetivo de dichas estrategias se trata en ser diferente en diversas actividades desde adentro de la empresa, inicia haciendo las cosas diferentes a la

competencia, alineando los productos o servicios a las necesidades del mercado al que se desea conquistar. El posicionamiento no se trata solo de entrar en el mercado, requiere de un conjunto de actividades a desarrollar a favor del crecimiento y a través de la mejora continua, después de analizar lo que es el posicionamiento se puede decir que la estrategia se trata de crear una posición dentro de mercado que implique un conjunto de actividades diferentes a las que utiliza la competencia (Porter,1996).

3.4 Metodología Running Lean.

Maurya (2012) realiza un enfoque donde esta metodología emerge como una respuesta dinámica y práctica para la administración eficiente de empresas emergentes en un entorno empresarial cada vez más cambiante y competitivo. Este método, intrínsecamente ligado a los principios del Lean Startup de Eric Ries, propone una estrategia ágil y orientada a la validación continua de hipótesis, ofreciendo un marco sistemático para la creación y evolución de modelos de negocio. Dicha metodología propone una serie de pasos fundamentales para el emprendedor, en primer lugar, se destaca la creación del Lean Canvas, herramienta que actúa como un mapa estratégico, proporcionando una clara validación de hipótesis.

3.4.1 Lean Canvas.

El lean canvas se trata de una herramienta esencial y efectiva para la planificación estratégica y la validación de modelos de negocio de emprendimiento dentro de un entorno empresarial dinámico y competitivo. Se realiza una modificación del Business Model Canvas de Osterwalder, la cual se caracteriza por su concisión y claridad, proporcionando un marco estructurado para la definición y refinamiento de la propuesta de valor de una empresa. Primero, se identifican los segmentos de clientes, segundo, se define la propuesta de valor única, tercero, se identifican de los problemas principales que enfrentan los clientes y que la empresa se propone resolver, cuarto, se exploran las soluciones potenciales que la empresa

puede ofrecer para abordar los problemas identificados, quinto, identificación de los canales por los cuales se llegará a los clientes, sexto, delineación de los flujos de ingresos clave, séptimo, consideración de la estructura de costos, octavo, análisis de métricas clave de medición de desempeño y noveno, descripción de las ventajas competitivas del negocio dentro del mercado (Maurya, 2012).

3.5. Negocio.

Una empresa o negocio se trata de una organización que se dedica a realizar actividades de tipo industrial, comercial o de prestación de servicios, estas empresas buscan cumplir sus fines de lucro, generando un valor económico, mientras que otras su único propósito es brindar un valor social. La empresa forma un sistema perfectamente bien estructurado que interactúa con la sociedad, con la economía nacional, con el medio ambiente, la cultura de un lugar en el cual la empresa se establece, etcétera (Prieto, 2017).

Según plantea Pride (2017), un negocio se logra gracias a un esfuerzo organizado de personas que busca producir y vender, con fines de lucro, bienes y servicios que satisfacen las necesidades de una población. El éxito del negocio será determinado por cubrir tres actividades: la organización, la satisfacción de necesidades y la generación de ganancias.

Para que un negocio se organice debe de hacer una combinación armónica de distintos recursos como recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros y recursos de información. Los recursos materiales son aquellos que incluyen la materia prima, la maquinaria y equipo y las instalaciones; los recursos humanos hacen referencia a las personas que ofrecen su trabajo a cambio de obtener remuneración económica; los recursos financieros se refieren a aquel dinero utilizado en el pago de salarios, la compra de material y en los costos de operación; y por último, los recursos de información indican a los administradores de la empresa como se combinan y utilizan los otros recursos (Pride, 2017).

3.5.1 Clasificación de las empresas.

Estas pueden clasificarse por su tamaño, por su finalidad, por su actividad económica, su filosofía y valores, su tecnología y su régimen jurídico (Munch, 2014).

3.5.1.1 Por su tamaño.

El tamaño de la empresa se clasifica por distintos criterios como, el volumen de ventas, el volumen de producción, el capital y el personal ocupado, determinando así, si la empresa es de tamaño micro, pequeña, mediana o grande (Munch, 2014).

Tabla 3.1 Tamaño de la empresa según el Diario Oficial de la Federación.

Tamaño de la empresa			
Por número de empleados.	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30 empleados	0 – 5 empleados	0-20 empleados
Pequeña empresa	31-100 empleados	6-2 empleados	21-50 empleados
Mediana empresa	101-500 empleados	21-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente. Elaboración propia según el Diario oficial de la federación (1995).

3.5.1.2 Por su finalidad

Dentro de la empresa privada, el capital es en si, la propiedad del inversionista y tiene como fin la obtención de utilidades o ganancias, las empresas pueden ser nacionales, extranjeras e incluso transnacionales, multinacionales, globalizadas, controladoras, maquiladoras, franquicias y familiares. Por otro lado, dentro de las empresas públicas, el capital es perteneciente al Estado, pueden ser a su vez, mixtas, en el cual el capital es privado y público, o, centralizadas y descentralizadas, depende de lo que reporten al estado (Munch, 2014).

3.5.1.3. Por actividad económica.

Se clasifican en industriales, comerciales o de servicio. Las empresas de tipo industrial son aquellas que producen bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, las comerciales son aquellas que actúan como intermediarias entre el productor y el consumidor final, y, por último, las empresas de servicio son aquellas que tienen la finalidad de proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos como salud, educación, transporte, etc. (Munch, 2014).

3.6 Plan de negocio.

El plan de negocio es aquel documento que describe las actividades utilizadas para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de algún bien o servicio, los elementos del plan de negocio son plan de mercadotecnia, plan de producción, un plan logístico, un plan financiero y un plan de recursos humanos principalmente. Comprende específicamente de la elaboración en conjunto de diversos puntos como el resumen ejecutivo, la propuesta de negocio, el plan estratégico, el estudio de mercado incluido el análisis de mercado y su estrategia comercial, así como su producción y ubicación, la logística de operaciones que implementará el negocio, la organización y administración, el balance de inversión y financiamiento en conjunto con el presupuesto de ingresos y gastos, los estados económicos financieros y evaluación económica y financiera del negocio, y por ultimo los cronogramas y el control de los procesos que se pretendan realizar dentro del negocio (Moyano, 2016).

Por otro lado, Viniegra (2007) plantea que el plan de negocios se trata, de manera general, de la planeación de una empresa en su conjunto, considerando sus partes y su interacción con las demás, este mismo afirma que el plan de negocios enfática como deben operar todas las áreas de un negocio para que de manera unida, logren alcanzar aquellos objetivos deseados de manera eficiente, este busca documentar la comunicación e implementación de estrategias y la forma en que deben desarrollarse de manera integral a fin de poder alcanzar los objetivos finales esperados por la empresa. Los elementos que conforman un plan de

negocios incluyen la administración, las ventas, la mercadotecnia, las operaciones, las finanzas y la legalidad.

Cada uno de los elementos anteriores estructuran una serie de planes individuales de cada uno de los aspectos antes mencionados como lo son la descripción general de la empresa, el plan de producto y/o servicio, el plan de mercadotecnia y ventas, el plan administrativo, el plan operativo, el plan financiero y el plan legal (Viniegra, 2007).

Un plan de negocios es la herramienta que permite elaborar un proceso de planeación que pueda indicar la trayectoria adecuada para lograr sus metas y objetivos, es el medio que concreta las ideas, en sí, se trata de los pasos que conciben y desarrollan el proyecto, alcanza determinadas metas, recolecta información organizada para agilizar la toma de decisiones y establece de manera eficiente los recursos de los que se dispone. De manera concreta, son las ideas del emprendedor, la manera de llevar a cabo las ideas que la convierten en una propuesta de valor que lo caracterice como un excelente proyecto (Alcaraz, 2011).

Según Harvard Business Review (2021), la estructura de un plan de negocios comienza con un resumen ejecutivo y una descripción general de la empresa, y en general, incluye la portada, tabla de contenidos, resumen ejecutivo, descripción del negocio, antecedentes del sector, análisis de la competencia y del mercado, resumen del equipo de gestión, plan de operaciones, plan de mercadotecnia, plan financiero y los anexos.

El plan de negocios se presenta como un documento detallado que busca abordar cinco interrogantes fundamentales que todo empresario o inversor se plantea: ¿Cuál es la idea principal del negocio y cómo se estructura su modelo de funcionamiento?, ¿Quiénes liderarán la empresa y qué los hace confiables para este rol?, ¿Qué argumentos respaldan la probabilidad de éxito del emprendimiento?, ¿Cuáles son las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar los objetivos y cumplir con la visión y misión establecidas? y ¿Qué recursos humanos, financieros,

materiales e informativos se requieren para ejecutar las actividades y alcanzar las metas planteadas? (Weinberger, 2009).

Weinberger (2019), asegura que el plan de negocios se configura como una herramienta de comunicación esencial, este expresa de manera clara y precisa la visión empresarial, identificar las oportunidades presentes en el entorno, define objetivos y estrategias, detalla procesos para llevar a cabo actividades planeadas, estimación de resultados financieros esperados y la proyección de las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta resulta invaluable tanto en empresas en etapa de creación como para aquellas empresas que ya se encuentran consolidadas que buscan diversificar o expandir sus operaciones.

Por su parte, Carrera (2019) indica que el plan de negocios es aquella acción de crear un negocio al momento que creas ganancias, crear un cambio social, crear innovación en beneficio de la resolución de problemas en cierto segmento de personas.

Según Mir (2019), el contenido del plan de negocio se estructura iniciando con el resumen ejecutivo y la descripción del negocio, que condensan la propuesta de valor, después se realiza un análisis externo que incluye el mercado y las tendencias, incluye así mismo el análisis interno y los recursos de la empresa; posteriormente se realiza un diagnóstico que define la ventaja competitiva de la empresa y establece un planteamiento estratégico genérico para orientar las decisiones futuras, también se toma en cuenta la posibilidad de desafíos imprevistos elaborando plan de contingencias para responder efectivamente ante cambios inesperados, para al final evaluar la viabilidad del negocio desde diversas perspectivas como la económica, financiera, comercial, técnica y estratégica, asegurando su sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

Según Pedraza (2014) los elementos que se deben considerarse al momento de realizar un plan de negocios son la descripción del negocio, portafolio de productos y servicios, el mercado, análisis de competencia, procesos operativos, organización

de recursos humanos, factores económicos financieros, riesgos y estrategias, seguimiento de gestión y anexos.

A continuación, se presentan los componentes de un plan de negocios a partir de la consideración de diversos autores expertos en la materia.

Tabla 3.2 Componentes del plan de negocios.

Autor	Partes del plan de negocios										Otro
	Resumen ejecutivo	Descripción del negocio	Antecedentes del sector	Análisis de la competencia	Plan de operaciones	Plan de mercadotecnia	Plan financiero				
Harvard Business Review (2014)											
Weinberger (2009)	Resumen ejecutivo	Formulación de la idea de negocio		Análisis del entorno	Plan de operaciones	Plan de mercadotecnia	Plan financiero	Plan estratégico	Sondeo de mercado		Plan de Recursos humanos
Carrera (2019)		Modelo de negocio			Proceso de producción	Estrategias de mercadotecnia	Contabilidad y finanzas		Estudio de mercado		
Viniegra (2007)		Descripción de la empresa			Plan operativo	Plan de mercadotecnia y ventas	Plan financiero			Plan administrativo	Plan de producto o servicio. Plan legal.
Moyano (2016)	Resumen ejecutivo	Propuesta de negocio			Producción. Logística	Estrategia comercial	Financiamiento		Estudio de mercado	Organización y administración	
Mir (2019)	Resumen ejecutivo	Descripción del negocio					Viabilidad económica	Descripción de estrategias	Análisis externo e interno		Plan de contingencia
Pedraza (2014)		Descripción del negocio		Análisis de la competencia	Plan de operaciones		Financiamiento	Estrategias.	Mercado		Descripción de productos o servicios

Fuente. Elaboración propia.

3.7 Planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégico contiene cinco pasos principalmente, elección de la misión corporativa y las principales metas de la empresa, como el análisis del entorno competitivo externo que identifica oportunidades y amenazas, el análisis del entorno operativo interno, el cual identifica fortalezas y debilidades,

también la elección de estrategias basadas en las fortalezas de la organización y la corrección de sus debilidades con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas y corregir las amenazas externas, siendo consistentes con la misión, visión y metas principales de la organización, y también, la implementación de las estrategias (Hill, 2011).

El análisis de los entornos interno y externo de la organización, seguido por la selección de enfoques apropiados, constituye la formulación, mientras que la implementación pone en acción dichos enfoques. Ejecuta acciones congruentes con la toma de decisiones a nivel corporativo, asigna las funciones y responsabilidades entre el personal de gerencia, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos a corto plazo y el diseño de sistemas de control organizativo y de recompensas. (ídem).

La planeación es aquel proceso por medio del cual se eligen los objetivos y se determina como se lograrán. Es una herramienta que se aplica para obtener una ventaja real sobre la competencia. Esto debido a que las fuerzas externas como la tecnología, el gobierno, la cultura, la economía, etc., restringen las oportunidades (Rodríguez, 2017).

La planeación estratégica busca responder las preguntas:

- ¿Cuál es el negocio que operamos?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cómo llegaremos desde aquí?

La planeación estratégica es entonces, un proceso de planeación a largo plazo (de cinco años o más) utilizado para definir y lograr los objetivos de la organización (ídem).

3.7.1 Análisis PESTEL.

Es una herramienta estratégica reconocida actualmente, gracias a esta es posible verificar el macroentorno de una empresa con respecto a las condiciones específicas del mercado, busca describir sus efectos para tener una base sólida en la toma de decisiones informada, influyendo de manera significativa en la gestión de la empresa (Theobald, 2019).

Los factores políticos determinan y evalúan como la intervención gubernamental afecta al funcionamiento y desempeño de la organización por medio leyes y las políticas establecidas. Los factores económicos consideran las variables macroeconómicas para considerando eventos como las variaciones de los ciclos económicos, como períodos de crisis y de auge del entorno económico. Los factores sociales incluyen la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas ya que dichos factores están en constante cambio dentro de las tendencias. Los factores tecnológicos resultan importantes para la organización, gracias a la constante innovación que se están dando en los mercados actuales (Amador, 2022).

Los factores ecológicos o ambientales son aquellos que se relación de manera directa o indirectamente con el medioambiente, incluyen los cambios en la regulación gubernamental y las tendencias sociales en la protección del medioambiente que puedan afectar a la empresa. Y, por último, los factores legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir, incluida la propiedad intelectual, la seguridad social, los salarios mínimos, las licencias municipales, estatales y federales (ídem).

3.8 Plan de mercadotecnia.

Según Alcaraz (2011) la mercadotecnia se refiere al conjunto de acciones que una empresa realiza para planificar y gestionar aspectos como el precio, la promoción, la distribución y la venta de sus productos o servicios. Estas acciones

están orientadas hacia la satisfacción de las necesidades y preferencias del consumidor, facilitando así un intercambio beneficioso entre la empresa y el cliente. En este proceso, se busca alcanzar los objetivos tanto de los clientes como de la empresa, logrando un equilibrio entre ambas partes.

El plan de mercadotecnia propone establecer objetivos y estrategias que servirán de guía en las actividades mercadológicas (Vidales, 2020)

Para Prieto Sierra (Prieto Sierra, 2017) la mercadotecnia, además de ser una función de la empresa, es la capacidad de construir relaciones duraderas con los clientes, a través de proporcionar un valor superior vendiendo experiencias que determinen la elección del cliente sobre la competencia, generando una ventaja competitiva entre otras empresas o negocios. Afirma que la mercadotecnia es un sistema complejo conformado por múltiples elementos que, en conjunto, desarrollan la capacidad de crear valor a la empresa.

Las principales herramientas de la mezcla de mercadotecnia se organizan en cuatro categorías conocidas como las cuatro Ps del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Producto implica la creación de una oferta de mercado que responda a una necesidad específica del público objetivo. Precio se refiere a la determinación del costo asociado a la oferta. Plaza se ocupa de definir cómo se hará disponible la oferta para los consumidores meta, abordando aspectos como la distribución y la ubicación de los productos o servicios. Promoción implica la comunicación con los clientes objetivo sobre la oferta y persuadirlos de sus beneficios mediante diversas estrategias de marketing, publicidad y relaciones públicas (Kotler, 2013).

3.8.1 Análisis de mercado.

Malhotra (Malhotra, 2020) describe a la investigación del mercado como aquella función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de canales de información utilizados para reconocer y delimitar oportunidades y desafíos de la mercadotecnia; desarrollar, perfeccionar y evaluar las estrategias de

marketing; supervisar su ejecución y mejorar la comprensión del proceso de marketing en sí mismo.

3.8.1.1 El proceso de investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso que consta de seis pasos esenciales. En primer lugar, se define el problema, seguido por el desarrollo de un enfoque para abordarlo. Luego, se formula el diseño de la investigación y se lleva a cabo el trabajo de campo para recolectar datos. Posteriormente, se preparan y analizan los datos recopilados, y finalmente se presenta un informe que resume los hallazgos y las recomendaciones para la toma de decisiones gerenciales (Malhotra, 2020).

3.8.1.2 Segmentación del mercado.

En la determinación de la estructura del mercado, es crucial probar distintas variables de segmentación para identificar las más efectivas. Las variables de segmentación en el mercado de consumo abarcan aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. La segmentación geográfica divide al mercado en unidades como países, regiones, ciudades o vecindarios, partiendo de factores como la densidad de población o el clima (Kotler, 2013).

Por otro lado, la segmentación psicográfica categoriza a los consumidores en segmentos basados en su personalidad, estilo de vida o clase social. Las estrategias de marketing se diseñan teniendo en cuenta los atractivos de estilo de vida que puedan ser más relevantes para cada segmento. Además, la segmentación conductual divide a los compradores en grupos según su conocimiento, actitudes, usos o respuestas ante un producto. Se considera que estas variables ofrecen una base sólida para crear segmentos de mercado. Entre estas variables se incluyen ocasiones de compra, beneficios buscados, nivel de uso y lealtad al producto (Kotler, 2013).

3.8.1.3 Estrategias del mercado.

Las estrategias de marketing son planes destinados a utilizar eficazmente los recursos disponibles con el objetivo de alterar y restaurar el equilibrio competitivo a favor de la empresa. Se enfocan en la segmentación del mercado para ofrecer productos en segmentos específicos y posicionarlos en la mente del consumidor, basándose en sus beneficios y características. El concepto del mix de marketing se centra en aspectos internos de la empresa y abarca todos los elementos que se ofrecen en el mercado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor (Izquierdo, 2020).

La definición de los componentes esenciales del mix de marketing son el producto, el precio, la plaza y la promoción, el producto abarca todo lo que se ofrece en el mercado y satisface las necesidades del consumidor, con atributos tangibles e intangibles como diseño, calidad y marca. El precio, determinado por la cantidad de dinero que el cliente paga, es crucial ya que influye en la percepción del valor del producto y la empresa. La plaza se refiere al lugar donde se comercializa el producto, esencial para su accesibilidad al consumidor y su posicionamiento en el mercado. La promoción, por otro lado, engloba actividades destinadas a dar a conocer el producto y aumentar las ventas (Izquierdo, 2020).

3.8.1.4 Arquetipo de cliente.

Los arquetipos de clientes son aquellas segmentaciones que se basan en las identificar las necesidades de los clientes, enunciar las características del producto o servicio y también, en identificar la tipología de clientes que tienen más probabilidad de cubrir esta necesidad. Al realizar los arquetipos se hacen desde narrativas en las que se aplica el conocimiento tácito compartido con otros compañeros. Dicha herramienta es una forma rápida de caracterizar a los clientes en función de las necesidades y comportamientos de este. Con la información que se obtiene, el vendedor trabaja con un esquema intuitivo con características específicas del producto o servicio (Albonies, 2004).

3.9 Plan de operaciones

El plan de operaciones no va únicamente ligado al área de manufactura, los servicios han descubierto que estos procesos son necesarios para el control de costos, mejora del sistema y los niveles de servicios al cliente. Las operaciones son consideradas el medio por el cual los recursos se combinan y transforman en resultados útiles. Los servicios son aquellas actividades intangibles que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, va más allá del ¿Qué se da? Y ¿Cómo se da? Las empresas de servicios son aquellas que no tienen buscan la fabricación de bienes tangibles, no son productos que sean permanentes (Ríos, 2006).

Por otro lado, según Weinberger (2009) el propósito del plan de operaciones es garantizar que se alcancen los objetivos de producción, desarrollando procesos que se adapten a las características del producto o servicio. Esto implica establecer estándares de producción que permitan una operación eficiente, satisfaciendo las necesidades de los clientes y alcanzando la rentabilidad deseada por los accionistas. Además, incluye la asignación presupuestaria necesaria para convertir los insumos en productos o servicios finales.

3.10 Plan de recursos humanos.

La administración de los recursos humanos es esencial para las empresas y ha adquirido una importancia cada vez mayor en las últimas décadas, convirtiéndose en un pilar clave de las políticas empresariales. Su influencia no se limita al ámbito interno de la organización, sino que también tiene repercusiones en la sociedad en general (Álvarez, 2021).

El área de recursos humanos es aquella que se encarga de desarrollar y supervisar los planes de trabajo, así como de realizar evaluaciones de desempeño tanto semestrales como anuales para cada empleado. La incompetencia y el mal funcionamiento en la gestión de este departamento presenta un estado deficiente en general de los asuntos organizacionales y en una posible debilidad en la posición competitiva en el mercado. (Baquero, 2015).

Según Belcourt (2019) la gestión estratégica de recursos humanos implica la administración de filosofías, políticas y prácticas que se alinean con la estrategia organizacional, con el objetivo de lograr los objetivos de la empresa, buscando crear un sistema integral que atraiga, desarrolle, motive y capacite a los empleados, asegurando así la eficacia y supervivencia tanto de la organización como de sus miembros. Propone dividir la disciplina de recursos humanos en áreas similares a las de contabilidad y finanzas o ventas y marketing, enfocándose en actividades transaccionales, como la gestión de nóminas, mientras que la otra se centraría en decisiones estratégicas para utilizar eficazmente el capital humano, de manera similar a las finanzas.

La gestión estratégica de recursos humanos se ocupa de las decisiones relacionadas con prácticas laborales, composición y comportamiento del personal, evaluando su eficacia en función de diversas estrategias empresariales, actividades consideradas de alto valor agregado a largo plazo, ya que contribuyen significativamente al éxito general de la organización (Belcourt, 2019).

3.10.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede entender como un conjunto integral que engloba el estilo de vida, las creencias arraigadas, las expectativas compartidas y los valores fundamentales que caracterizan a una organización específica. Cada entidad empresarial constituye un sistema único y humano, con su propia idiosincrasia cultural y un conjunto definido de valores. Resulta esencial examinar, analizar y comprender de manera constante este conjunto de valores para comprender y adaptarse efectivamente a la dinámica organizacional (Mena, 2019).

3.11 Plan tributario y legal.

En cuanto al desarrollo de un negocio se necesitan conocimientos del derecho corporativo, que, según Sanromán (2019) esta rama no existe como tal dentro del derecho, pero las diversas actividades que realiza la empresa implican el uso de ordenamientos jurídicos en su regulación, haciendo necesario el establecer un contexto legal dentro de las actividades económicas.

El derecho económico es el conjunto de reglas y principios de diferentes niveles de autoridad que controlan la actividad financiera dentro de los límites de un país específico. Esta definición resalta su enfoque en regular la 'actividad económica', que comprende las acciones empresariales destinadas a la producción de bienes variados, la prestación de servicios y la oferta de intangibles (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2023).

El Derecho civil es una rama del derecho privado que se compone de un conjunto de normas que regulan las relaciones legales en la vida cotidiana de las personas como individuos. En la actualidad, estas normas, junto con las disposiciones del derecho mercantil, conforman el ámbito del derecho privado. Dicha rama del derecho abarca un sistema jurídico completo centrado en la persona incluyendo su personalidad y capacidad legal; el patrimonio, que involucra bienes, contratos y sucesiones y la familia, que engloba aspectos en relación con el matrimonio y familia (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2023. Pp. 144).

El derecho mercantil se encarga de regular las diversas relaciones legales que surgen de las actividades comerciales, así como las normativas que rigen la formación de empresas y entidades financieras como entidades colectivas. La definición y alcance de cada uno de estos aspectos, así como el ámbito de aplicación de esta disciplina, se encuentran determinados en la legislación correspondiente (Universidad Nacional Autónoma de México, 2022).

El derecho fiscal se refiere al conjunto de normas jurídicas que rigen la relación entre el Estado y los individuos bajo su soberanía, donde el Estado demanda a los ciudadanos ciertas obligaciones económicas para financiar sus gastos públicos. Esta relación implica que los ciudadanos contribuyan económicamente para cubrir las necesidades colectivas del Estado, estableciendo un sistema de normas que regulan la recaudación, control y gestión de los ingresos públicos derivados de la potestad tributaria estatal (Sol, 2012).

El derecho laboral se caracteriza como un sistema legal orientado a proteger los derechos de los trabajadores, mientras que simultáneamente busca establecer

un balance justo entre los factores de producción, tanto el capital como el trabajo. Su objetivo principal radica en asegurar que las fuentes de empleo y la productividad generen condiciones que permitan a los trabajadores y sus familias mantener un nivel de vida digno. Desde una perspectiva legal comprende el conjunto de normativas que regulan las relaciones laborales entre empleadores y empleados, con el propósito de alcanzar un equilibrio justo entre ambas partes (Reyes, 2012).

El derecho administrativo consiste en el conjunto de normas y principios del derecho público que gobiernan la estructura, organización y funcionamiento de la administración pública, así como sus relaciones internas y externas (Fernández, 2016).

3.12 Plan financiero

La planeación financiera busca establecer la forma por la cual se lograrán las metas; representando la base de toda la actividad económica de la empresa. Otra función es la de prever las necesidades futuras en las acciones de la empresa (Morales, 2014). “La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” (Moreno, 2003).

La gestión financiera es importante en cualquier tipo de organización, no importa su tamaño, a partir de este puede tenerse más control dentro de sus operaciones, la confiabilidad de los informes financieros, el cumplimiento de leyes y regulaciones; entonces, de manera efectiva, evita tomar decisiones inapropiadas que afecten la misión, objetivos y metas de la empresa (Gallardo, 2019).

La información financiera resulta ser el mejor apoyo en la toma de decisiones de un negocio, a mejor calidad de información, mayor probabilidad de éxito en la toma de decisiones (Ramírez, 2008). Entonces, los estados financieros básicos resultan importantes ya que ofrecen información detallada de resultados, lo que lleva a una acertada toma de decisiones (Horngren, 2000).

Morales (2017) señala que la planeación financiera es aquella que va a definir el rumbo que tiene que seguir una empresa para lograr sus objetivos estratégicos, mejora la rentabilidad, establece la cantidad adecuada de efectivo, evalúa las fuentes de financiamiento, fija el nivel de ventas, etc., entonces esta influye en las operaciones empresariales, facilitando rutas que guían hacia el logro de objetivos organizacionales. El plan financiero conforma una planificación empresarial más compleja, y también, se relaciona con los planes parciales, como ventas, producción, stocks y aprovisionamientos.

La planeación financiera es aquel que elabora las proyecciones económicas y toma decisiones a corto, mediano y largo plazo, realizando los esfuerzos necesarios para hacer que estas se cumplan. El plan financiero debe ser flexible para afrontar los cambios que puedan aparecer, debe ser sujeto a revisiones mínimo de manera trimestral, permitiendo incluir de información al día y manteniendo comunicación activa con todos los niveles para alcanzar los objetivos trazados por la empresa (Pozo, 2018).

Los estados financieros clave para la empresa incluyen el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, el estado del patrimonio de los accionistas y el estado de flujos de efectivo. El primero es un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa dentro de un periodo específico. El balance general es el estado resumido de la situación financiera de la organización en un momento específico, puede constituirse por deuda o capital. El tercero reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año en particular y cualquier dividendo pagado en efectivo con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año. Y, por último, el estado de flujos de efectivo es una síntesis de los flujos de efectivo ocurridos durante el periodo en cuestión, ofrece información sobre los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa (Gitman, 2016).

Según Gallardo (2020) las razones financieras se encuentran divididas en cinco categorías básicas, las razones de liquidez que miden el riesgo, la actividad que mide el riesgo, la deuda que mide el riesgo, la rentabilidad y el mercado que determinan el riesgo y el entorno.

Capítulo 4. Metodología.

A continuación, se presenta una descripción detallada de la combinación de enfoques con análisis bibliográficos para los marcos de referencia y análisis cualitativo para las entrevistas del estudio de mercado aplicados durante el proceso del desarrollo del plan de negocios integral del presente proyecto, el cual fue desarrollado en el transcurso de los años 2022 a mayo de 2024, logrando obtener así, una visión general del proyecto de PHYSIOCARE.

Este plan abarca diversas áreas fundamentales para determinar la viabilidad del proyecto, incluyendo la planificación estratégica, el plan de mercadotecnia, el plan de operaciones, el plan de recursos humano, el plan tributario-legal y el plan financiero, el plan financiero. Cada una de estas metodologías fue analizada a profundidad, destacando su importancia para el logro de los objetivos de investigación y en la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Por medio de la presente investigación, se busca establecer una base sólida y completa que permita la elaboración de un plan integral y coherente en la búsqueda del desarrollo de la empresa.

4.1 Metodología de la planeación estratégica.

En la primera etapa de la metodología de la tesis de plan de negocios para la clínica de especialidades fisioterapéuticas, se realizó un análisis exhaustivo del entorno operativo de la clínica, así como la determinación de la misión, la visión, objetivos y los valores por los cuales se regirá. Este análisis se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis PESTEL, que abarcó todos los aspectos relevantes del entorno, incluyendo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Posteriormente, al analizar el entorno de la herramienta PESTEL, se procedió a realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentaba la clínica. Este análisis proporcionó una

comprensión más profunda de la situación actual de la clínica y ayudó a establecer una base sólida para la planificación futura.

Con base en los resultados de los análisis PESTEL y FODA, se definieron objetivos estratégicos claros y alcanzables que guiarán el rumbo del negocio a largo plazo. Estos objetivos se centraron en capitalizar las oportunidades identificadas y mitigar las amenazas, asegurando su alineación con la visión y misión de la clínica con la clínica de especialidades fisioterapéuticas.

4.1.1 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL se trata de una herramienta utilizada para analizar los factores macro ambientales que impactan en la organización. Los factores que lo conforman son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en base a la propuesta de Amador (2022). Ayudando a identificar amenazas y debilidades que después se utilizaron para el desarrollo de la matriz FODA.

4.2 Metodología del plan de mercadotecnia.

Para el plan de mercadotecnia, se realizó un análisis de la demanda donde a través de entrevistas con el modelo de arquetipo de cliente se identificaron los factores sociodemográficos, psicográficos, de comportamiento e información de las necesidades, deseos y expectativas permitiendo con ello conocer la evaluación del mercado para esta propuesta de negocio.

Aunado a ello, se realizaron entrevistas a jóvenes empresarios con giros similares o afines para identificar las experiencias para el manejo de este giro de negocio. Se elaboró el análisis de la competencia y diferenciación por medio de un análisis comparativo, que sustentó la identificación de la propuesta de valor.

Además, se realizó un análisis de mezcla de mercadotecnia para identificar el producto (servicio), precio, plaza y promoción que definirán a PHYSIOCARE.

Finalizado con el análisis de la situación englobado en la metodología de Lean Canvas.

4.3 Metodología del plan operativo.

Para el desarrollo del plan operativo se identificó el horario y calendario de operaciones de la clínica de especialidades fisioterapéuticas, a partir de ahí, se desarrollaron los manuales operativos con los que se guiará la empresa.

Una vez definidas las actividades operativas, se determinaron las políticas y el reglamento que regirán la operación del negocio.

1. Se procedió a realizar el plano de la clínica en base a los requerimientos para la operación de la empresa, además se realizó una lista básica de materiales y equipo necesarios para la correcta operación de este servicio de salud, basado principalmente en los requisitos de la NOM-016-SSA3-2012, apéndice T y Z.

Posteriormente, se elaboró un cronograma detallado que especificaba el inicio y la duración de cada actividad, así como los responsables de su ejecución. Este cronograma proporcionó una guía clara sobre el desarrollo temporal de las actividades operativas y permitió un seguimiento adecuado del progreso del plan de operaciones.

4.4 Metodología del plan de recursos humanos.

Continuando con la metodología de plan de negocios, se llevó a cabo el establecimiento de los perfiles de los recursos humanos, donde se identificaron las habilidades y competencias requeridas para el éxito de la empresa, sustentando con esto el organigrama de la empresa.

4.5 Metodología del plan tributario/legal.

En este apartado se redactó un machote de contrato laboral, el aviso de privacidad, el consentimiento informado y se describieron los formatos de los

requisitos de las licencias de funcionamiento municipal, de protección civil y de COFEPRIS que requiere el establecimiento de la clínica de especialidades fisioterapéuticas para operar con legalidad. Se determinó el régimen fiscal adecuado para este negocio.

4.6 Metodología del plan financiero.

El plan financiero se conformó por el análisis de costos de equipo y materiales anteriormente presentados en el plan de operaciones, siendo la base para el desarrollo de los estados financieros con lo que se determinó la viabilidad económica y financiera del proyecto.

En primer lugar, se identificaron y analizaron todos los costos asociados con el inicio y la operación del negocio, incluyendo los costos preoperativos, ingresos, sueldos y gastos operativos. Posteriormente, se realizaron los estados financieros detallados con una proyección a tres años.

Capítulo 5. Resultados.

5.1 Planeación estratégica.

5.1.1 Análisis PESTEL de PHYSIOCARE.

5.1.1.1 Factores políticos

En el ámbito político, México ha experimentado cambios significativos en sus políticas públicas, particularmente reflejados en el actual Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Este plan enfatiza el objetivo de garantizar la salud y el bienestar para todos los ciudadanos. Se han establecido Programas Nacionales de Salud (PRONACES) que priorizan la atención médica pública. Sin embargo, la ubicación geográfica de México como país fronterizo con los Estados Unidos introduce dinámicas específicas, como salarios mínimos más altos y la posibilidad de acceder a seguros de salud estadounidenses para los ciudadanos.

En el sector de la salud, se ha observado una fuerte inversión en investigación, especialmente en áreas relacionadas con medicina y epidemias. Además, se ha promovido activamente el respeto a los derechos humanos, lo que ha generado un impacto significativo en temas que durante mucho tiempo fueron considerados tabú en México. En los últimos 10 años, se ha observado un cambio notable en la percepción y tratamiento de temas como la maternidad y la salud sexual, reflejando una evolución en las políticas de salud pública hacia enfoques más inclusivos y respetuosos de los derechos humanos.

5.1.1.2 Factores económicos.

Entorno macroeconómico.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024), la economía de México está navegando en un entorno global incierto. Aunque la inflación general está experimentando una disminución gradual, persisten preocupaciones sobre la inflación subyacente. Se destaca que México ha

comenzado a beneficiarse del fenómeno del "nearshoring", sin embargo, para capitalizar plenamente el potencial abordando desafíos de larga data, incluyendo la baja productividad y la desigualdad.

La OCDE señala que el crecimiento económico se ha mantenido sólido gracias a la resiliencia de la demanda interna. Respaldada por la fortaleza del mercado laboral y el consumo, existen otros factores como la inversión al alza, promoción de proyectos de infraestructura pública y la inversión de maquinaria privada. Aunque las exportaciones mantienen su dinamismo, se anticipa una desaceleración debido a la situación económica que acontece a los Estados Unidos.

En términos de política monetaria, la OCDE destaca la respuesta decidida ante la inflación elevada, lo que ha contribuido a suavizarla. La apreciación del peso también ha jugado un papel importante en la contención de la inflación. Sin embargo, la OCDE advierte sobre riesgos potenciales, como una desaceleración más pronunciada en Estados Unidos y una inflación persistente que podría requerir mantener las tasas de interés altas por más tiempo del previsto.

Salario contractual

Baja California se encuentra entre los diez estados con mayor incremento salarial en trabajadores contrato colectivo. Estos mismos percibieron un incremento de 5.5% en su salario real en el primer cuatrimestre de 2023. Se hace notoria la tendencia de incrementos salariales en trabajadores con contratos colectivos en el estado. El incremento fue de 4.2% en 2021, de 5.4% en 2022 y de 5.5% en 2023 (Panorama económico de Baja California, 2023).

Dentro del tercer trimestre de 2022, la actividad económica de Baja California registró una variación de 2.3 % a tasa anual. Las actividades primarias reportaron un decremento anual de 9.5 %; las secundarias, un crecimiento de 2.8 % y las terciarias, un aumento de 2.3 por ciento. El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE) ofrece un panorama sobre la evolución económica de las entidades federativas del país (Panorama económico de Baja California, 2023).

Actividades económicas de Baja California.

La actividad económica relacionada con la fisioterapia se encuentra dentro del sector de Servicios de salud y asistencia social, específicamente en la clasificación 6211 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de México. Este sector comprende unidades económicas dedicadas a proporcionar servicios de cuidados de la salud y asistencia social. La función de producción de estas actividades económicas requiere un componente muy importante de capital humano, ya que se basa en el conocimiento y la experiencia del personal que las desarrolla. Dentro de este sector se incluyen diversas actividades relacionadas con la salud, como consultas médicas externas, consultorios dentales, otros consultorios para el cuidado de la salud, centros para la atención de pacientes que no requieren hospitalización, laboratorios médicos y de diagnóstico, servicios de enfermería calificados, servicios de traslado de enfermos y bancos de esperma humano y centros de osteoporosis. Estas actividades están enfocadas en proporcionar servicios de salud y rehabilitación a la población, abordando una variedad de necesidades médicas y terapéuticas.

PHYSIOCARE, al ser un servicio de salud, se clasifica dentro de las actividades terciarias, específicamente en el sector 62, que abarca los servicios de salud y asistencia social. Estas actividades requieren un alto nivel de conocimiento y especialización por parte del personal, y están dirigidas principalmente hacia el bienestar de las personas. Su impacto es principalmente social, ya que influyen en la salud de la población.

PHYSIOCARE y los indicadores económicos de Baja California.

Baja California presenta una diversificación económica significativa, con varios sectores económicos importantes. Si bien el sector de comercio exterior es el más dominante, hay una variedad de otros sectores que también tienen una presencia notable. Dado que los servicios de salud y de asistencia social representan el 6.73% de las unidades económicas en la región, esto sugiere que hay una demanda considerable de servicios de salud en Baja California. Esta demanda puede

representar una oportunidad para una clínica de especialidades fisioterapéuticas para establecerse y atender las necesidades de la comunidad.

Aunque los servicios de salud y de asistencia social tienen una presencia significativa, también hay otros sectores, como los servicios de alojamiento temporal y la industria manufacturera, que concentran una parte considerable de las unidades económicas. Esto indica que la competencia en el sector de servicios de salud puede ser alta, y una clínica de fisioterapia debería diferenciarse para destacarse en el mercado.

Aunque Baja California presenta un panorama económico diverso, los datos sugieren que existe una demanda establecida de servicios de salud en la región, lo que puede representar una oportunidad para una clínica de especialidades fisioterapéuticas. Sin embargo, la competencia en el sector de la salud es alta y es importante diferenciarse y buscar colaboraciones estratégicas para tener éxito en este entorno económico.

5.1.1.3 Factores sociales.

El servicio de “PHYSIOCARE” es un servicio de rehabilitación especializado, el cual representa un servicio necesario en la localidad ya que, según el panorama sociodemográfico 2020 del estado de Baja California, emitido por el Instituto Nacional de estadística e informática (INEGI), en Tecate existe una población de 108,440, si 1 de cada 3 personas, necesitará de algún tipo de intervención de rehabilitación a lo largo de su vida (Davó, 2022), se calcula que aproximadamente 35,785 requerirán de atención fisioterapéutica alguna vez en su vida en dicha población.

Sabiendo la cifra de la población, de la cual un 47.3% son mujeres, de ese 47.3% aproximadamente el 12% están abajo de la edad reproductiva, las restantes son de edad reproductiva o ya han pasado por la misma, siendo que el 46% de las mujeres padecen de alguna disfunción de suelo pélvico (Lacima & Espuña, 2008), se puede

calcular entonces que aproximadamente 20,763 mujeres sufren algún tipo de padecimiento pélvico en Tecate, Baja California.

Segmentación del mercado de PHYSIOFEM

Segmentación por tipo de lesión o afección: PHYSIOCARE se dirige a pacientes que sufren lesiones musculoesqueléticas, neurológicas, deportivas o del suelo pélvico. Cada grupo de pacientes tiene necesidades y requerimientos de tratamiento únicos, por lo que la clínica adapta sus servicios para satisfacer estas demandas específicas.

Segmentación por edad: La clínica atiende a pacientes de todas las edades, desde niños hasta adultos mayores. Se ofrecen programas de rehabilitación y terapia adaptados a las diferentes etapas de la vida y a las necesidades particulares de cada grupo de edad.

Segmentación por nivel de actividad física: PHYSIOCARE se dirige tanto a atletas de alto rendimiento como a personas activas que participan en actividades recreativas o deportivas de forma regular. Se ofrecen servicios especializados para prevenir lesiones, mejorar el rendimiento y acelerar la recuperación después de actividades físicas intensas.

Segmentación por género: En el caso de la terapia del suelo pélvico, la clínica puede dirigirse específicamente a mujeres que experimentan problemas como la incontinencia urinaria o el dolor pélvico crónico. Se ofrecen programas de tratamiento diseñados para abordar las necesidades de salud específicas de este grupo demográfico.

Competencia y sustitutos

- Médico especialista: Dentro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), se registra un consultorio de traumatología y dos consultorios de ginecología en Tecate, Baja California.

- Centros de masaje: Dentro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), están registrados únicamente dos lugares de aplicación de masaje terapéutico en Tecate, Baja California, las personas que aplican masaje tienen una función que es parte de un tratamiento completo de fisioterapia.
- Quiropráctico: Dentro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), están registrados únicamente tres centros de quiropraxia, los quiroprácticos dan un tratamiento y técnicas diferentes a la fisioterapia.
- Sobador: Dentro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), se encuentra un registro de sobador, esto se trata de un oficio no avalado por instituciones educativas.

5.1.1.4 Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos que pueden afectar directamente a la empresa son:

- Nivel de innovación
 - Innovación en cuanto a técnicas aplicables y con enfoque en valoración, comprobables mediante ecografía.
- Promoción y uso de redes sociales.
- Acceso a las nuevas tecnologías

Uso de aparatos de la más alta tecnología que se utilicen durante la valoración y el tratamiento del paciente. El negocio tiene acceso a:

- Tecnología de electroestimulación.
- Agentes físicos de generación de calor.
- Aparato de percusión especializada.
- Sistema de presoterapia.
- Aparato de reeducación intracavitario (Biofeedback).

- Electroodos superficiales e intracavitarios.

5.1.1.5 Factores ecológicos.

PHYSIOCARE debe actuar conforme a la regulación de las prácticas ambientales de regulación estatal como la ley de protección al ambiente para el estado de Baja California.

Dicha ley sugiere “actuar siempre según las leyes y normas de la gestión ambiental, minimizar en lo posible el impacto ambiental, minimizar en lo posible los residuos generados, abogar por la reutilización y el reciclaje y prevenir los riesgos ocupacionales, patrimoniales y ambientales”. Recomienda de realizar de manera periódica auditorías ambientales que aseguren el cumplimiento de los puntos mencionados anteriormente.

La política ambiental de la empresa debe estar presente y de carácter obligatorio, sin importar el tamaño de esta, incluye tomar medidas como:

- Uso de expedientes electrónicos.
- Usar y conectar aparatos solo el tiempo necesario.
- Reciclar el papel.
- Educar y formar a los trabajadores en las prácticas medioambientales.
- Consumo racional de agua.
- Limpieza de instalaciones.
- Reducir, reciclar y reutilizar en lo que sea posible.
- Uso de plataformas digitales.
- Uso de red de desechos punzocortantes (agujas, jeringas, etc.).

5.1.1.6 Factores legales.

Para lograr el mejor establecimiento de PHYSIOCARE, se necesita del uso de los recursos legales que nos aportan las leyes y normatividades de la nación, estos son regidos por aquellas ramas del derecho que se han mencionado con anterioridad, todas y cada una de ellas conformaran la legalidad de la clínica al cumplir con la reglamentación necesaria para el permiso de operaciones, estas reglas aportaran para que la clínica sea un lugar seguro también para el paciente, ya que a través del cumplimiento de las reglas establecidas, el paciente será capaz de disfrutar de un entorno que pueda asegurar sus derechos y privacidad.

Además de las ramas de derecho comentadas, debe agregarse en principal manera el derecho sanitario como aquel encargado de regular las relaciones que surgen entre los particulares en relación con la práctica de la salud, algunos códigos de ética en terapia física y regulación relacionada con la protección de datos en manos de los particulares.

En cuanto al derecho mercantil, derecho civil y derecho sanitario determinaran la constitución legal de la clínica de rehabilitación, el Código de Comercio es el encargado de regular las relaciones entre los particulares con comerciantes o prestadores de servicios privados, así en su artículo 3 dice:

Artículo 3o.- Se reputan en derecho comerciantes:

I.- Las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria;

II.- Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles;

III.- Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

La pregunta es ¿La prestación de salud se constituye un acto de comercio o un servicio de carácter social que puede ser privado? Esto determinará en la posible sociedad mercantil o civil, aunque en ambos el régimen fiscal será personas físicas

o morales con actividades empresariales, pero el impacto fiscal y social, así como las obligaciones es diferente. La regulación de los establecimientos de salud de rehabilitación se encuentra en la Ley General de Salud, según el artículo 3 fracción XVII de la misma, la rehabilitación es un servicio de salud, no un acto de comercio, ni servicio mercantil, por lo tanto, su regulación como particular se atiende desde las disposiciones de esta legislación y las normas oficiales, así la serie de derechos y obligaciones derivadas de estas legislaciones determinaran las obligaciones frente a los pacientes y tributarias.

PHYSIOCARE, deberá inscribirse como persona física o como persona moral, en ambas deberá cumplir con las disposiciones del Sistema Nacional de Salud, de acuerdo con el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, todas las personas son las beneficiarias de la salud, es un derecho de todas y todos, en cuanto a la conformación de este sistema, se compone del sector público y privado, el público compuesto por el Instituto Mexicano. Dentro del sector público se encuentran las instituciones de seguridad social como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de la Defensa (SEDENA), Secretaría de Marina (SEMAR) y otros, y las instituciones y programas que atienden a la población sin seguridad social Secretaría de Salud (SSa), Servicios Estatales de Salud (SESA), Programa IMSS-Oportunidades (IMSS-O), Seguro Popular de Salud (SPS). El sector privado comprende a las compañías aseguradoras y los prestadores de servicios que trabajan en consultorios, clínicas y hospitales privados, incluyendo a los prestadores de servicios de medicina alternativa (Dantes, 2011).

El Sistema Nacional de Salud según la Ley General de Salud, tiene como objetivos:

1. Proporcionar servicios de salud de calidad
2. Contribuir al desarrollo demográfico de la sociedad
3. Colaborar al bienestar social
4. Impulsar a la familia

5. Coadyuvar a la generación de hábitos y costumbre de salud

Según esta legislación, el servicio relacionado la fisioterapia pre, durante y posnatal, es un servicio de salud considerado básico, así como la salud sexual y reproductiva, así como la atención geriátrica,

Siguiendo la legislación, la atención médica es el conjunto de servicios que se proporcionan al individuo, con el fin de proteger, promover y restaurar su salud. Las actividades de atención médica son: I. Preventivas, que incluyen las de promoción general y las de protección específica; II. Curativas, que tienen como fin efectuar un diagnóstico temprano y proporcionar tratamiento oportuno; III. De rehabilitación, que incluyen acciones tendientes a optimizar las capacidades y funciones de las personas con discapacidad, y IV. Paliativas, que incluyen el cuidado integral para preservar la calidad de vida del paciente, a través de la prevención, tratamiento y control del dolor, y otros síntomas físicos y emocionales por parte de un equipo profesional multidisciplinario.

Así los derechos de los usuarios de servicios de salud, tanto del sector público como privado tienen derecho a:

- Recibir servicios de calidad, atención profesional y éticamente responsable, así como trato respetuoso y digno
- Recibir información clara, oportuna, suficiente y veraz sobre su estado de salud, así como los riesgos de los procedimientos
- Los usuarios tienen derecho a decidir libremente sobre la aplicación de los procedimientos diagnósticos y terapéuticos ofrecidos. En caso de urgencia o que el usuario se encuentre en estado de incapacidad transitoria o permanente, la autorización para proceder será otorgada por el familiar que lo acompañe o su representante legal; en caso de no ser posible lo anterior, el prestador de servicios de salud procederá de inmediato para preservar la vida y salud del usuario, dejando constancia en el expediente clínico.
- Otorgar el consentimiento informado

En cuanto a la configuración de la personalidad fiscal, se optará por el Régimen de incorporación fiscal, mejor conocido como RIF, pero se realizó un análisis en el cual, conforme vaya creciendo la clínica, se modificará la personalidad a un Régimen de confianza, lo cual será descrito con mayor énfasis en los apartados siguientes.

Dentro del capítulo V de la legislación general de salud está dedicado a los derechos y obligaciones en la atención materno infantil, que deberán ser tenidos en cuenta por la especialidad de la clínica.

Normas Oficiales Mexicanas

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son aquellas que constituyen el mecanismo mediante el cual se establecen las regulaciones para productos, procesos y servicios tanto del ámbito público como privado. Estas normativas son de carácter obligatorio y tienen como objetivo definir especificaciones y procedimientos que aseguren que los productos, procesos y servicios cumplen con requisitos mínimos en áreas como información, seguridad y calidad, entre otros aspectos. Las NOM se clasifican de acuerdo con el sector al que pertenecen, por ejemplo, existen 12 normativas de Seguridad, 10 relacionadas con la salud, 6 enfocadas en aspectos Organizacionales, 7 de Especificaciones y 9 dirigidas a la regulación de Productos. En el apartado de factores legales, se hace mención específica de aquellas normativas que aplican según la naturaleza o giro de la empresa (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2020).

Dentro del ámbito de la fisioterapia, existen normativas específicas que regulan aspectos relacionados con la infraestructura y equipamiento de los establecimientos de atención médica. Dos de estas normativas son la NORMA Oficial Mexicana NOM-030-SSA3-2013, la cual establece las características arquitectónicas necesarias para facilitar el acceso, tránsito, uso y permanencia de las personas con

discapacidad en establecimientos para la atención médica ambulatoria y hospitalaria del Sistema Nacional de Salud.

Por otro lado, la NORMA Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012 establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada, asegurando así que estos espacios cuenten con los recursos necesarios para brindar una atención adecuada a los pacientes, incluyendo aquellos que requieran servicios de fisioterapia.

Regulación del espacio según la NORMA Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012 para la unidad de rehabilitación

Según las especificaciones se deberá cumplir con lo siguiente:

- Su localización preferencial será en la planta baja, con accesos independientes para pacientes internos y externos.
- Deberá tener al menos un consultorio médico y área de terapia física que incluya las sub-áreas o locales siguientes
 - Sala de espera con sanitarios;
 - Baños y vestidores para pacientes;
 - Baños y vestidores para el personal del área de la salud;
 - Área para hidroterapia;
 - Área para electroterapia;
 - Área para mecanoterapia;
 - Área para guarda de ropería y utilería;
 - Cuarto de aseo.
- En el caso de unidades de rehabilitación independientes o no ligadas a un hospital deberán contar con un área para el desarrollo de actividades administrativas.
- Mobiliario requerido en la unidad de rehabilitación.
 - asiento;
 - asiento giratorio;
 - banqueta de altura;

- barras paralelas;
- colchón para ejercicios terapéuticos;
- colchoneta para gimnasio;
- despachador de toallas desechables;
- elemento divisorio de material antibacteriano;
- espejo para postura;
- gancho;
- mesa de exploración;
- mesa de tratamiento;
- área de hidroterapia (tinas);
- área de electroterapia (mesa de tratamiento, equipo de electroestimulación, parafinero, compresas frías, compresas químicas, diatermia, neuro estimulador, infrarrojos, ultrasonido terapéutico).
- área de mecanoterapia (barras paralelas, colchón terapéutico, escaleras, espalderas, espejo, mesa de tratamiento, poleas, timón, escalerilla de dedos).

Especificaciones de la NORMA Oficial Mexicana NOM-030-SSA3-2013.

La norma establece criterios específicos para los establecimientos de atención médica ambulatoria y hospitalaria, con el fin de asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso, tránsito, uso y permanencia adecuados. Para cumplir con estos estándares, los establecimientos deben adherirse a una serie de directrices arquitectónicas generales y específicas, las cuales se describen a continuación:

- Deben tener rutas accesibles desde los accesos principales hasta las áreas de atención médica.
- Altura mínima de 2.20 m para elementos colgantes y follaje en las rutas accesibles.
- Las rutas accesibles deben tener al menos 1.20 m de ancho libre.

- Superficie firme y antiderrapante en pisos y pavimentos de rutas accesibles.
- Puertas y vanos de acceso con ancho libre mínimo de 0.90 m y colores contrastantes
- Escaleras, rampas y elementos mecánicos para circulación vertical en establecimientos de dos o más pisos.
- Señalización específica para personas con discapacidad.
- Estacionamientos con cajones reservados y señalización específica.
- Banquetas con rampas en cruces peatonales.
- Pasillos de circulación con pasamanos y sistema de alarma para personas con discapacidad auditiva, intelectual, neuromotora y visual.
- Pisos uniformes, firmes y antiderrapantes.

Licencia de funcionamiento en Tecate, Baja California:

PHYSIOCARE requiere de una licencia de funcionamiento emitida por el gobierno municipal de Tecate para que esta pueda operar de acuerdo con lo establecido al plan de desarrollo económico de Tecate. Al ser considerada de riesgo medio, esta licencia es requerida para poder establecerse dentro del municipio de Tecate, además de tener que contar con el uso de suelo permitido para el tipo de negocio de servicio de salud.

La vigencia se actualiza cada año y los requisitos para obtenerla son:

- Formato de solicitud.
- Identificación oficial.
- Documento que acredite la propiedad del inmueble.
- Fotografía a color del inmueble (vista lateral izquierda y derecha, frente e interior).
- Croquis de localización.
- Acta constitutiva y poder notarial (en caso de ser una sociedad).
- Cédula informativa de zonificación.

- Licencia de uso de suelo.
- Validación de Protección Civil.

La solicitud se lleva a cabo ante el departamento de licencias, permisos o desarrollo económico; esto con un tiempo de demora de dos a seis meses.

Ley federal del trabajo.

Establece una serie de disposiciones que aplican a todas las empresas, incluyendo clínicas de especialidades fisioterapéuticas, independientemente de su tamaño.

Establece que todos los empleados deben tener un contrato individual de trabajo, independientemente del tamaño de la empresa. Este contrato debe contener información básica sobre las condiciones laborales, como salario, jornada laboral, vacaciones, entre otros.

También trata los límites en la duración de la jornada laboral y establece los periodos de descanso obligatorios, así como el salario mínimo y prestaciones independientemente de su tamaño. Esto incluye el pago de salario mínimo, así como prestaciones como aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.

Dicha ley también establece disposiciones para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo. Esto incluye la obligación de proporcionar un entorno laboral seguro y saludable, así como capacitación en materia de seguridad e higiene.

Permiso de COFEPRIS

En cuanto se encuentre instalada la clínica y con el permiso en forma, PHYSIOCARE debe avisar a la COFEPRIS sobre el funcionamiento y de responsable sanitario del establecimiento. El aviso de funcionamiento y de responsable sanitario del establecimiento de servicios de salud, para así, COFEPRIS pueda revisar el establecimiento y otorgue el permiso de atención sanitaria en PHYSIOCARE.

Documentos necesarios de COFEPRIS

- Presentación
- Formato Aviso de Funcionamiento, de responsable Sanitario y de Modificación o Baja, debidamente llenado.
- En caso del representante Legal Acta Constitutiva y/o poder otorgado ante notario o corredor público de los representantes legales (Artículo 15, Ley Federal de Procedimiento Administrativo).

Conforme se establece en el artículo 15 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, el promovente deberá adjuntar a su escrito los documentos que acrediten su personalidad, y de ser el caso el nombre de la persona o personas autorizadas para recibir notificaciones. En lugar de los documentos que acrediten su personalidad jurídica, también podrá indicar el número de Registro Único de Personas Acreditadas (RUPA) de los representantes legales. Así mismo el escrito deberá estar firmado por el interesado o su representante legal, o en su caso de trámites electrónicos deberá ser firmado con firma electrónica o e-firma.

5.1.2 Análisis FODA.

A partir de la implementación y el análisis detallado de la herramienta PESTEL, se logran identificar los siguientes factores descritos en la tabla número 3 en el análisis interno y externo de PHYSIOCARE.

Tabla 5.1 Análisis FODA

Interno	Externo
Fortalezas	Oportunidades
• Especialidades y servicios certificados, por medio de estudios avalados, diplomados y certificaciones. • Profesionistas acreditados y certificados por universidades. • Capacidad de crecimiento. • Formalidad legal al contar con todas las licencias y permisos necesarios para operar. • Segmentación del mercado, la clínica ha identificado claramente diferentes segmentos de mercado y se dirige a ellos de manera efectiva. • Alta demanda potencial. • Tecnología avanzada, los equipos que se utilizan en PHYSIOCARE que mejora la eficacia y calidad del tratamiento. • Políticas y protocolos establecidos que benefician la atención al paciente, su privacidad y confidencialidad.	• Escasa competencia directa, ya que, aunque existen algunos competidores en el área de la salud, la competencia directa en el campo de la fisioterapia en Tecate parece ser baja, lo que podría brindar a PHYSIOCARE una ventaja competitiva. • Crecimiento del mercado, gracias al aumento de concientización de la población. • Demanda insatisfecha, ya que los segmentos en los que se especializa la clínica no tienen un abordaje especializado. • Apertura de un nuevo mercado, ya que la especialización de la atención no se encuentra en el área.
Debilidades	Amenazas
• Largos procesos burocráticos, la obtención de licencias y permisos puede resultar en un proceso largo y laborioso, lo que puede aumentar costos iniciales al retrasar la apertura. • Competencia indirecta en forma de alternativas que podrían atraer a pacientes potenciales como centros de masaje o quiroprácticos. • Limitaciones de personal, el reclutamiento de personas capacitadas puede ser desafiante sobre todo en las consideraciones políticas salariales de la región.	• Cambio de las regulaciones, por ciertas restricciones que puedan surgir. • Competencia emergente, ya que, aunque la competencia directa actual es baja, cabe la posibilidad de que surjan más servicios de fisioterapia. • Cambios económicos que hagan que los pacientes potenciales elijan no consumir tipo de servicio de salud que puedan considerar no esencial.

Fuente: elaboración propia.

5.1.3 Acerca del negocio.

5.1.1.1 Nombre de la empresa.

PHYSIOCARE.

5.1.1.2 Logo de la empresa.



Imagen 5.1. Logotipo de PHYSIOCARE. Diseño de Mariel Herrera Alemán.

5.1.3.3 Descripción de PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE es una clínica de especialidades fisioterapéuticas que se distingue por ofrecer un amplio catálogo de servicios para abordar diversas necesidades de salud física. La clínica cuenta con especialidades en trauma y ortopedia, neurología, fisioterapia deportiva y terapia de suelo pélvico.

En el área de trauma y ortopedia, los fisioterapeutas están altamente capacitados para tratar lesiones musculoesqueléticas como fracturas, esguinces, luxaciones y otras afecciones relacionadas con el aparato locomotor, para el tratamiento utilizamos técnicas avanzadas de rehabilitación para ayudar a nuestros pacientes a recuperar la funcionalidad y la movilidad de manera segura y eficiente.

En neurología, la clínica se especializa en el tratamiento de trastornos relacionados con el sistema nervioso central y periférico; el equipo de fisioterapeutas trabaja en estrecha colaboración con los pacientes para mejorar la coordinación, el equilibrio, la fuerza y la función motora en casos de accidentes

cerebrovasculares, lesiones de la médula espinal, esclerosis múltiple, parálisis facial y otras afecciones neurológicas.

En el ámbito de la fisioterapia deportiva, PHYSIOCARE busca la atención personalizada a atletas y personas activas, ayudándoles a prevenir lesiones, mejorar el rendimiento deportivo y recuperarse de manera efectiva después de una lesión. Los fisioterapeutas deportivos emplean técnicas especializadas para optimizar la biomecánica, fortalecer los músculos específicos utilizados en la actividad deportiva y diseñar programas de rehabilitación personalizada.

Finalmente, en el campo de la terapia de suelo pélvico, la clínica ofrece soluciones para trastornos relacionados con el suelo pélvico, como incontinencia urinaria, prolapsos, disfunción sexual, dolor pélvico crónico, entre otros. Los especialistas en fisioterapia del suelo pélvico utilizan enfoques basados en la evidencia para ayudar a los pacientes a mejorar la función y la calidad de vida.

5.1.3.4 Misión.

Nuestra misión es promover la salud y el bienestar físico de nuestros pacientes mediante la prestación de servicios de alta calidad. Nos comprometemos a ayudar a nuestros pacientes a recuperar su funcionalidad y mejorar su calidad de vida a través de tratamientos terapéuticos personalizados y educación continua que otorguen la total independencia física de las personas.

5.1.3.5 Visión.

PHYSIOCARE busca ser reconocida como líder en el campo de la fisioterapia especializada, transformando positivamente la vida de nuestros pacientes al proporcionarles las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial físico y emocional, siendo referentes en la comunidad por nuestra excelencia en el cuidado de la salud física. Nos visualizamos como un centro de atención integral,

donde la innovación, el compromiso con la calidad y el enfoque centrado en el paciente nos distingan.

5.1.3.6 Valores.

“Respeto, confianza, empatía, en la búsqueda de una buena calidad de vida”.

- Respeto: el paciente debe ser tratado por igual en cualquier circunstancia, raza, fé, nivel socioeconómico, orientación sexual, etc.
- Confianza: al ser una especialidad fisioterapéutica que trata directamente no solo el cuerpo de las personas, si no también, el suelo pélvico, es importante que el paciente se encuentre en un ambiente en el que pueda sentirse seguro e informado al realizarse cualquier tratamiento.
- Empatía: demostrar comprensión y empatía hacia las necesidades y desafíos únicos de cada paciente, tratándolos con respeto y dignidad.
- Compromiso: darle toda la prioridad al paciente garantizando su comodidad, seguridad y bienestar en todo momento.
- Profesionalismo: proporcionar servicios de alta calidad basados en la experiencia, la formación continua y las mejores prácticas en rehabilitación.
- Innovación: actualización constante de las últimas investigaciones y avances en tecnología médica y terapias de rehabilitación para ofrecer tratamientos efectivos y modernos.
- Ética y transparencia: mantenimiento de los altos estándares éticos en todas las interacciones con los pacientes y sus familias, así como garantizar la transparencia en los procesos de tratamiento y facturación.
- Resiliencia y perseverancia: apoyo a los pacientes a lo largo de su proceso de rehabilitación, fomentando la resiliencia y la perseverancia ante los desafíos que puedan surgir.
- Seguridad: garantizar un entorno seguro y controlado para los pacientes y el personal, siguiendo protocolos de seguridad y prevención de lesiones.
- Eficacia: conseguir los objetivos de la terapia en el menor tiempo posible.

5.1.3.7 Descripción, origen y motivaciones de la idea de negocio.

El proyecto PHYSIOCARE va orientado al mantenimiento de la salud física en diferentes ámbitos de la vida de las personas, centrado en proporcionar servicios especializados en el diagnóstico y tratamientos de los distintos trastornos y disfunciones del aparato musculoesquelético y nervioso. Esta clínica busca ofrecer servicios para personas con alteraciones de origen traumatológico, nervioso, deportivo o de suelo pélvico.

PHYSIOCARE pretende ofrecer un enfoque multidisciplinario, contando con profesionales especializados en las distintas áreas de la fisioterapia, así como en otras áreas de la salud con las cuales se beneficiarán las necesidades del paciente, se implementará el trabajo en conjunto con áreas como la medicina, la psicología, la nutrición, entre otros, desarrollando un enfoque para trabajar de manera conjunta, brindar una atención integral y personalizada a los pacientes.

El proyecto de negocio considera varios orígenes como la experiencia profesional y la pasión con la que se ha especializado en las distintas áreas de atención fisioterapéutica, la pasión por ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida es el motor impulsa este negocio. Otro origen es la identificación de una brecha en el mercado, o bien, la falta de servicios especializados en el área de Baja California, lo que apoya a establecer una clínica que cubra esta necesidad insatisfecha.

La motivación para establecer una clínica surge del reconocimiento del impacto transformador de la investigación y los avances científicos en el campo de la fisioterapia. El conocimiento de nuevas técnicas, terapias y enfoques terapéuticos sirve de inspiración para crear un espacio que implemente estos avances con el fin de ofrecer un tratamiento de vanguardia a los pacientes.

Por lo tanto, el proyecto de establecer una clínica no solo aspira a ofrecer un tratamiento de alta calidad, sino también a servir como un centro de educación y

concientización para la comunidad. Se busca crear un espacio que invite a la población a buscar activamente una atención que mejore su bienestar en todas las etapas de su vida, abordando así las necesidades tanto presentes como futuras de los pacientes.

5.1.3.8 Objetivos.

Objetivos a corto plazo (6 meses a 2 años):

- Establecimiento físico de la clínica.
- Iniciar y establecer una base de pacientes al atraer y atender a un número en aumento de pacientes para generar flujo de ingresos.
- Aumentar la visibilidad de la clínica al implementar estrategias de marketing efectivas, como publicidad en línea, presencia en redes sociales y crear una red de colaboración con profesionales de la salud, para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos pacientes.
- Capacitar al personal en las últimas técnicas y enfoques de rehabilitación física para garantizar servicios de alta calidad y satisfacción del paciente.

Objetivos a mediano plazo (2 a 5 años):

- Ampliar la cartera de servicios al introducir nuevas especialidades, técnicas y enfoques que beneficien la atención de otros padecimientos no atendidos.
- Establecimiento de alianzas estratégica al colaborar con médicos especialistas como traumatólogos, neurólogos, genetistas, ginecólogos, urólogos, obstetras y otros profesionales de la salud para establecer una red de derivación y mejorar la atención interdisciplinaria.
- Incrementar la tasa de retención de pacientes mediante el desarrollo de un programa de seguimiento y monitoreo del progreso de cada paciente.
- Mejorar la eficiencia de la clínica mediante la implementación de un sistema de registro electrónico de historias clínicas.

- Implementar programas educativos y preventivos dirigidos a la comunidad para crear conciencia sobre los problemas físicos, para así fomentar la detección temprana de lesiones y el tratamiento preventivo.

Objetivos a largo plazo (5 a 10 años):

- Expansión de la clínica al evaluar la posibilidad de abrir sucursales o ampliar las instalaciones para atender a un mayor número de pacientes y abarcar una mayor área geográfica.
 - Realizar investigaciones clínicas y participar en proyectos de investigación relacionados con la rehabilitación física y pélvica para contribuir al avance del campo y mejorar y actualizarse constantemente los enfoques de tratamiento.

5.2 Plan de mercadotecnia

La planeación de la mercadotecnia se analizó mediante la herramienta de las 4P, el producto (en este caso servicio), el precio, la plaza y la promoción, además de determinarse el que y porque de cada uno de estos.

El análisis de mercado se llevó a cabo mediante la implementación de la metodología del Lean Startup, para poder iniciar el proyecto de PHYSIOCARE, lo primero fue entender el problema que se trataba de resolver y la identificación de quiénes son nuestros clientes potenciales, las necesidades de ellos y cómo poder satisfacerlas de manera única y efectiva que permita el desarrollo y ejecución de estrategias efectivas de mercadotecnia que busquen un desarrollo constante.

Así mismo, se realizaron entrevistas con cinco jóvenes empresarios, que tienen la característica de haber desarrollado su propio negocio con diferentes recursos y herramientas que han hecho crecer su negocio, así como aquellos errores que llegaron a cometer y en los cuales realizaron un cambio efectivo para la conservación y crecimiento de su negocio, las empresas varían en el tipo de comercio, siendo cuatro empresas de giro similar y una de giro comercial diferente, siendo también de diferentes ciudades de México, entre los cuales se encuentran la Ciudad de México, Puebla y Aguascalientes.

5.2.1 Análisis de la demanda.

Para identificar la propuesta de negocio se identificó que se requiere proporcionar la accesibilidad de servicios de fisioterapia especializada a personas con discapacidad de la comunidad de Tecate, Baja California. Como se estableció anteriormente de acuerdo con Davó, (2022), un tercio de la población mundial es propensa a utilizar los servicios de fisioterapia y rehabilitación en el transcurso de la vida

Para identificar los servicios a ofrecer se realizaron entrevista a clientes potenciales, para reconocer los patrones de comportamiento y características que se repiten en uno o varios arquetipos, analizando información sociodemográfica,

psicográfica, patrones de comportamiento, así como la identificación de necesidades, deseos y expectativas.

Uno de los principales desafíos radica en la comprensión precisa de las necesidades y preferencias de los clientes potenciales en relación con los servicios de fisioterapia. Esta comprensión es fundamental para el diseño de un modelo de negocio viable y la creación de una propuesta de valor única que resuene con el mercado objetivo. La metodología Lean Startup, como se describe en obras como "The Lean Startup" de Eric Ries, ofrece un enfoque práctico para validar ideas de negocio a través de experimentos rápidos y ciclos de retroalimentación, lo que permite a los emprendedores adaptar su enfoque según la respuesta del mercado, esto con el principal objetivo de saber si al cliente no le interesa este tipo de servicio, si sabe de él y si le es de interés de la población este tipo de servicio.

5.2.1.1 Entrevista para Arquetipo de pacientes de PHYSIOCARE.

- Características demográficas:
 - ¿A qué se dedica?
 - ¿Qué es lo que hace en su trabajo o en sus actividades diarias?
 - ¿Cuántos años tiene?
 - ¿Cuál es su estado civil?
 - ¿Tiene hijos? ¿Cuántos y de qué edad?
 - ¿Cuál es su género?
 - ¿Cuál es su nivel educativo?
- Características psicográficas:
 - ¿Tiene pasatiempos? ¿Cuál es su pasatiempo? ¿Cuánto tiempo le dedica?
 - ¿Qué tan importante es para usted el cuidado de su salud física?
 - ¿Qué hace a favor de su cuidado personal?
- Necesidades, deseos y expectativas:

- ¿Ha asistido a tratarse alguna lesión?
- ¿Cuál fue el motivo por el cual asistió o por el cual no ha asistido a tratarse alguna lesión?
- ¿Por qué medio busco la atención?
- ¿A qué lugar asistió?
- ¿Tiene algún diagnóstico médico establecido?
- ¿Con que frecuencia experimenta dolor o incomodidad física?
- Frustraciones
 - ¿Qué no le gusto del lugar al cual fue a atenderse?
- Motivaciones
 - ¿Qué le gusto del lugar en el cual se atendió?
- Metas
 - ¿Qué actividades le gustaría hacer si no tuviera ninguna limitación, dolor o incomodidad?

A partir de la entrevista guiada, se recolectaron los siguientes datos de ocho clientes potenciales de la comunidad, el análisis de cada uno de ellos se presenta a continuación.

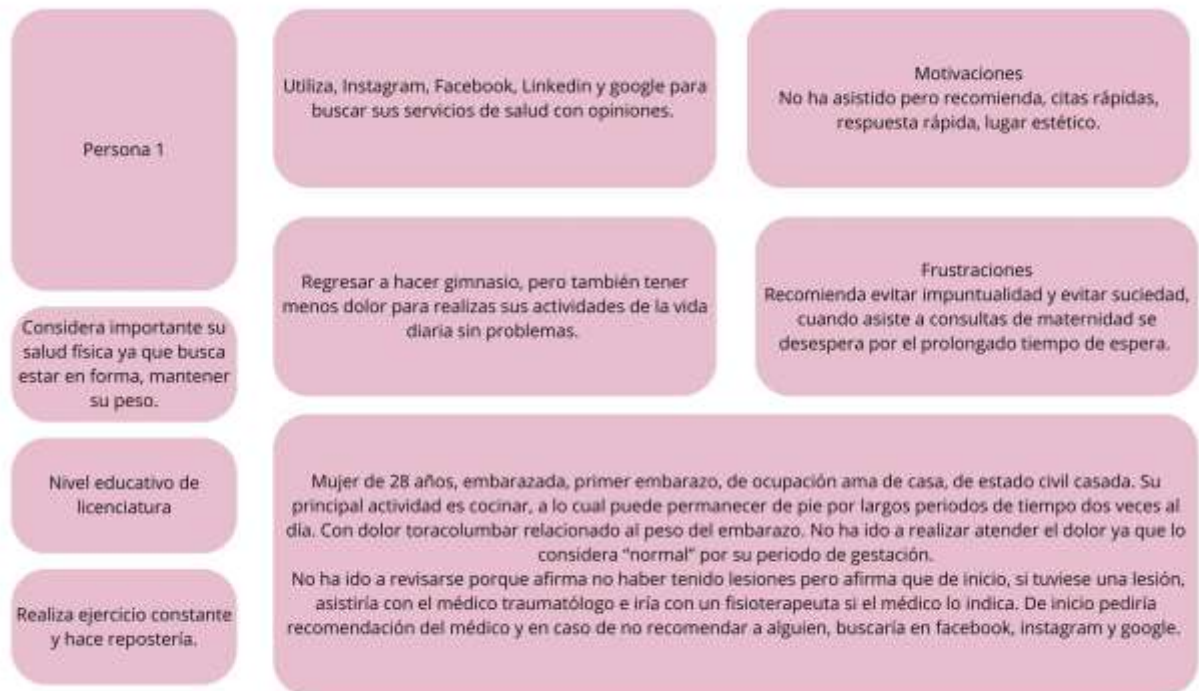


Imagen 5.2. Arquetipo de cliente 1. Fuente Elaboración propia.

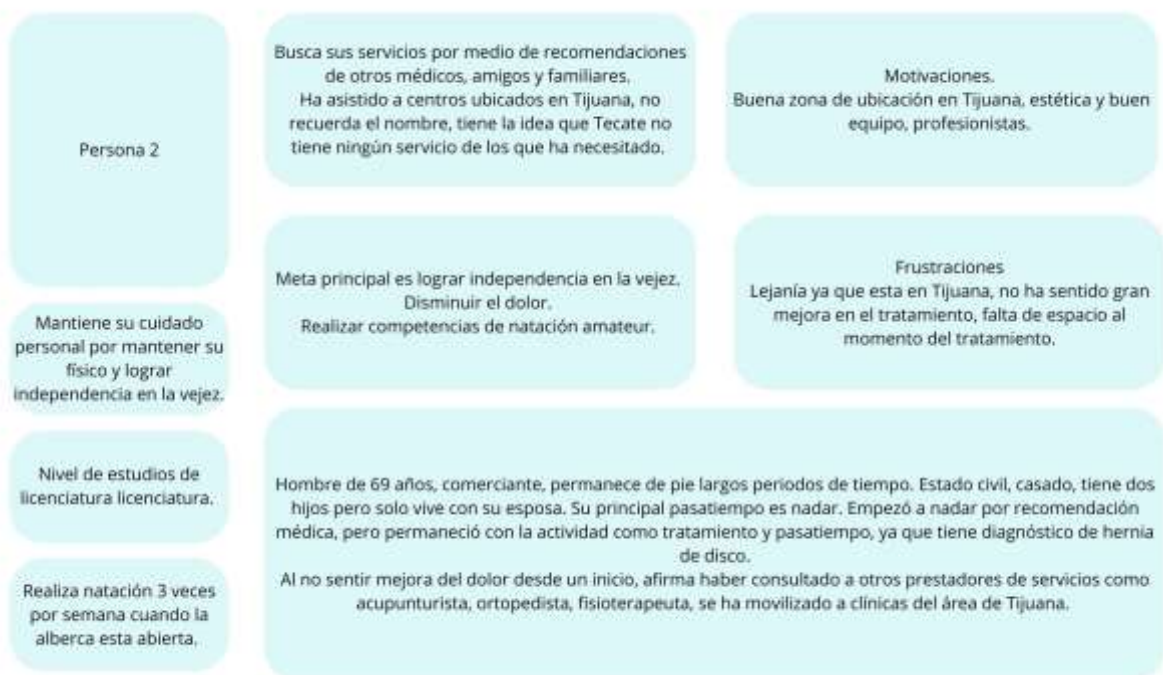


Imagen 5.3. Arquetipo de cliente 2. Fuente Elaboración propia.

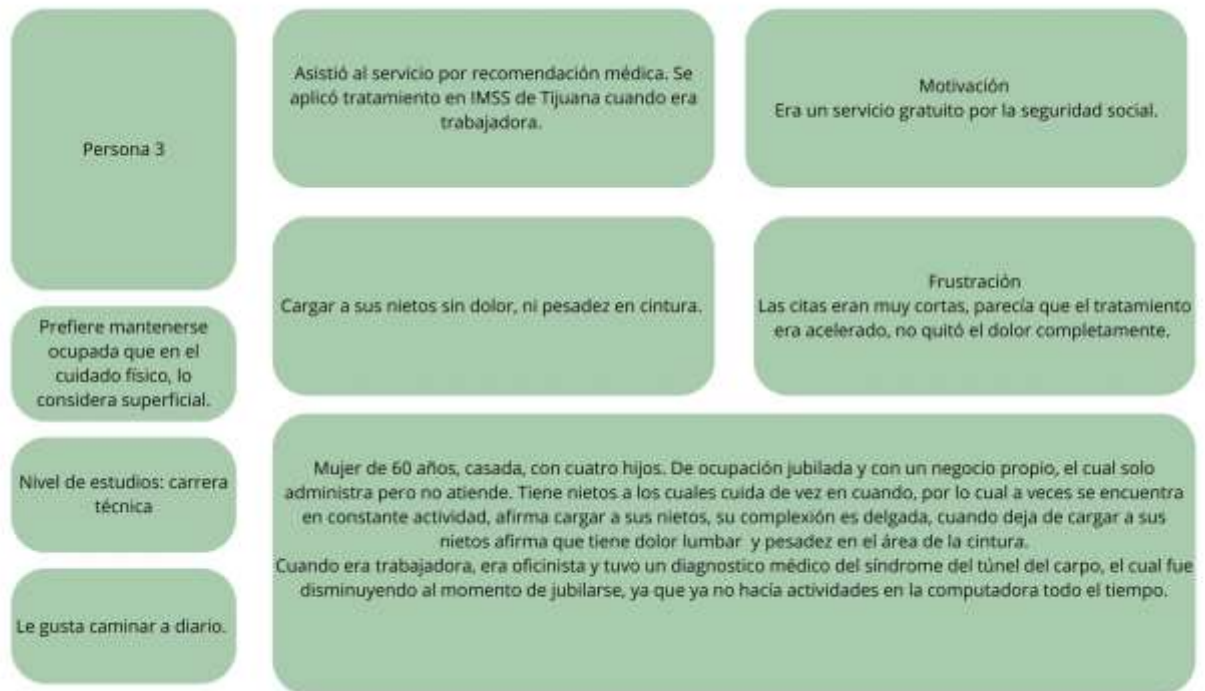


Imagen 5.4. Arquetipo de cliente 3. Fuente Elaboración propia.



Imagen 5.5: Arquetipo de cliente 4. Fuente: Elaboración propia.

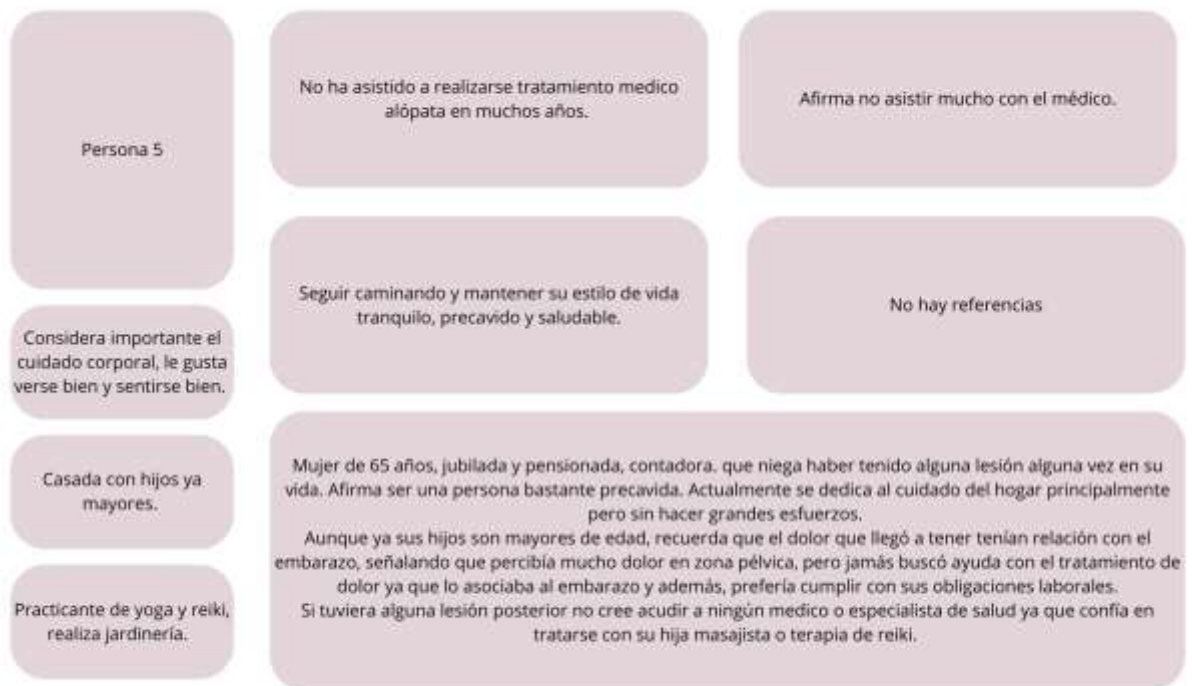


Imagen 5.6. Arquetipo de cliente 5. Fuente Elaboración propia.

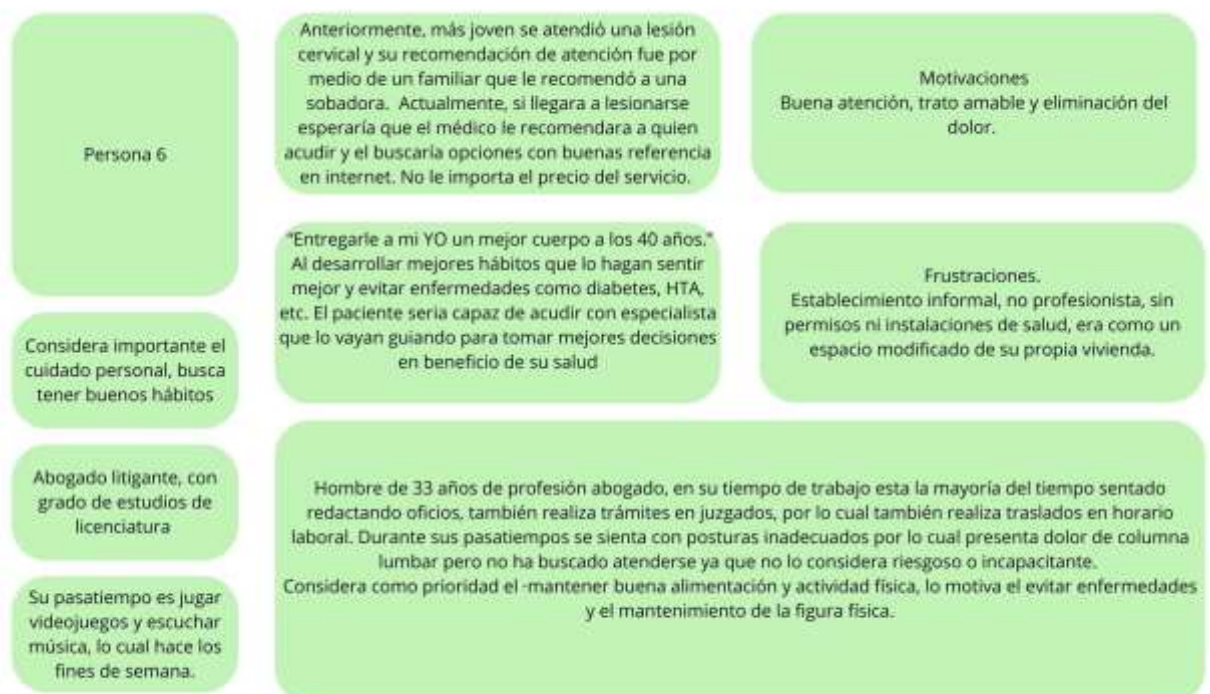


Imagen 5.7. Arquetipo de cliente 6. Fuente Elaboración propia.

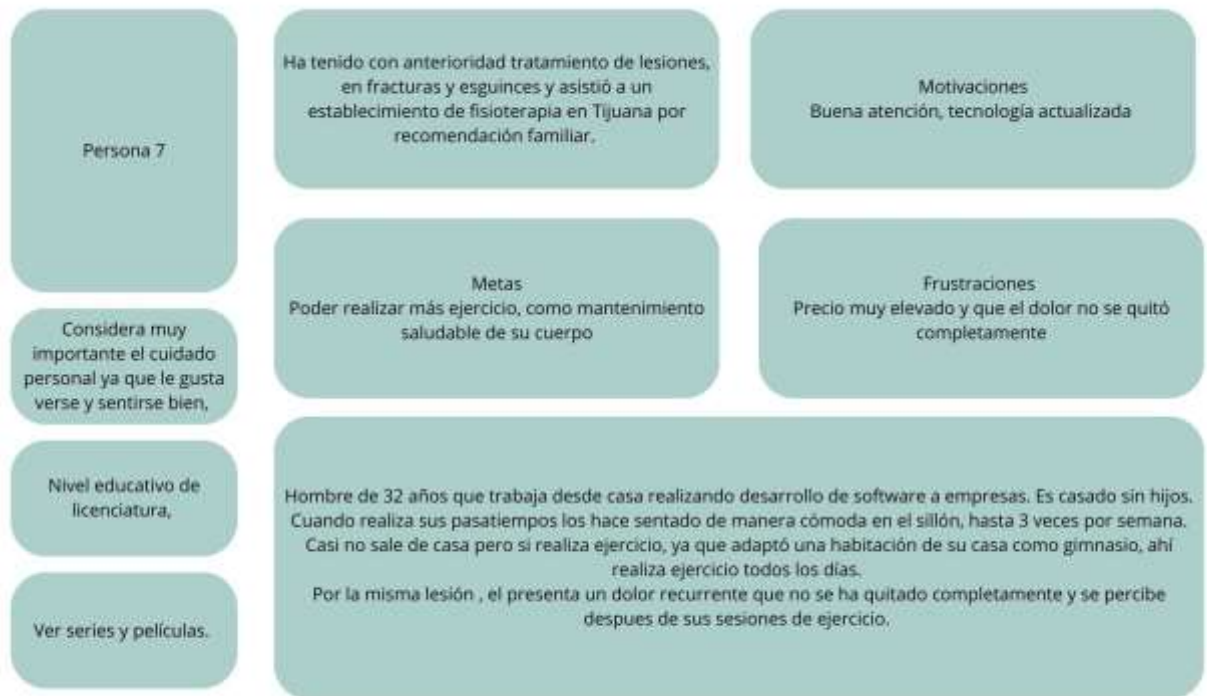


Imagen 5.8: Arquetipo de cliente 7. Fuente Elaboración propia.

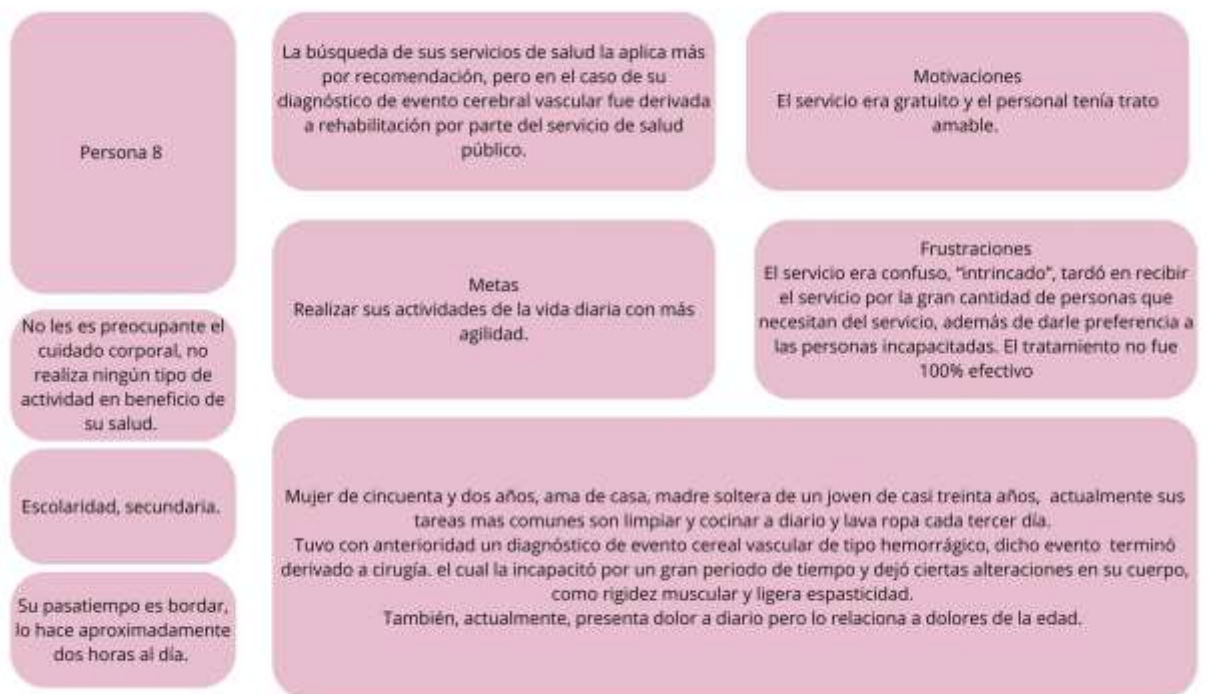


Imagen 5.9: Arquetipo de cliente 8. Fuente Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas se puede notar que la mayoría de esta población muestra tiene la tendencia a acudir a consultas de salud por recomendación, están dispuestas a trasladarse a la ciudad de Tijuana para encontrar un buen servicio o inclusive varias de ellas no tienen interés en resolver sus problemas de salud o no tienen interés en el cuidado personal.

También se mostró una gran variedad de tendencia hacia la búsqueda de servicios de salud por vía de redes sociales o internet. Aunque algunas personas que llegaron a asistir por recomendación a un servicio de salud para el tratamiento de lesiones declaran que actualmente preferirían un servicio mejor establecido, con personal capacitado y no le importaría pagar un costo elevado si el servicio es bueno, también hubo población que no está interesada en la búsqueda de ningún tipo de alternativa o que creen en otro tipo de terapias para su tratamiento de lesiones.

La población que determinó que buscaría atención para mantener un mejor estilo y calidad de vida con motivaciones propias como el cuidado físico hasta la independencia de la vida adulta. Los lugares a los que la población acudió a tratamiento de lesiones tiene una gran variedad, desde población que afirma irse a algún consultorio dentro de la ciudad de Tijuana a recibir tratamiento ya que no ha encontrado un lugar en el cual pueda atenderse, o por ser derechohabiente de un servicio de salud público, otros afirman haberse atendido con personas que no contaban con un título profesional de salud, como sobadores o quiroprácticos, pero que había sido recomendado por algún amigo o familiar, también se señala el caso de la población que afirma estar en búsqueda constante de un servicio que le quite el dolor y no tiene interés si es un servicio profesional certificado o un servicio de terapias alternativas.

La gran variedad de personalidades y realidades psicosociales es relevante si la clínica PHYSIOCARE busca una aceptación y publicidad dentro de las redes sociales, creando calidad y efectividad en los tratamientos para que la misma población pueda recomendar sus servicios de salud en Tecate, Baja california.

5.2.1.2 Informantes claves

Con la finalidad de identificar los retos que presenta el mercado en el área de la fisioterapia se entrevistó a cinco informantes claves siendo jóvenes empresarios, con giro similar quienes compartieron experiencias sobre los recursos y herramientas empleadas para potenciar su negocio, así como aquellas áreas de oportunidad que tuvieron que superar, para lograr la conservación y crecimiento de su negocio. Estos negocios se encuentran establecidos en Ciudad de México, Puebla y Aguascalientes.

Dicho análisis de entrevistas proporciona a PHYSIOCARE una visión sobre las herramientas potencialmente útiles para el desarrollo de su proyecto. Los nombres de los empresarios y de sus empresas se han omitido por motivos de privacidad.

Empresa 1. Giro: Fisioterapia pélvica.

Con un total de cuatro trabajadores con el director/dueño incluidos, inició operaciones en noviembre de 2022.

Dentro de la perspectiva externa del cliente se mide la satisfacción de este con herramientas tipo software como Google Business o mensajes a través de vía WhatsApp, en el cual se sondea al cliente sobre la conformidad y el trato que tuvo durante el servicio, si tuvo calidad y resultados esperados, los indicadores que se utilizan para evaluarla son principalmente la calidad, el precio y la evolución durante y después del tratamiento. El principal segmento de clientes de esta empresa son personas de 25 a 70 años con lesiones de piso pélvico o personas embarazadas. Las acciones que la empresa ha implementado para mejorar la experiencia del cliente y que ha tenido impacto positivo en los indicadores de satisfacción son la aplicación de un servicio de más tiempo, uso de equipos de última tecnología, además de la aplicación de terapia manual en conjunto (la empresa afirma que los clientes solo recibían uso de equipo o terapia manual en otros centros), el mostrar y educar al cliente sobre qué es lo que sucede con él, durante el tratamiento y conocer por qué y para que se les aplican ciertos tratamientos, aumenta el número de comentarios y respuesta positiva del cliente. El cliente percibe que cubre una

necesidad de bienestar, además de la prevención y tratamiento de las alteraciones del suelo pélvico.

Dentro de la perspectiva interna de la empresa, se observa que tiene unos procesos internos clave ya establecidos con los que se rige la empresa para trabajar, lleva un proceso con cada cliente, que, a la vez, determina el tratamiento ideal y personalizado para el padecimiento por el cual requiera del servicio, esto incluye la valoración integral completa y visual que demuestra al mismo tiempo al paciente sus alteraciones en tiempo real. No utiliza herramienta como tal para medir la eficiencia, eficacia o calidad en los procesos que aplica. La identificación de las áreas de mejora en los procesos internos que se han tomado son el análisis de que puede faltar en la clínica y hacer las mejoras, existe una aplicación constante de mejora continua y actualización de conocimientos y técnicas de valoración y tratamiento constantes. Las herramientas que se han utilizado son el registro de expedientes, registro de tratamientos, uso de agenda y calendario, firma de consentimiento informado.

Dentro del aprendizaje y crecimiento de la empresa, la empresa valora ciertas capacidades, valores y competencias en sus trabajadores, principalmente el trato amable, el brindar una atención de calidad, que brinden a los pacientes una experiencia agradable. Dentro de la capacitación, la asistente tiene una capacitación previa realizada por un socio de la empresa, mientras que el personal de limpieza debe ser capacitado por la empresa de limpieza de la que provenga. El aprendizaje y la mejora continua dentro de la organización se fomenta con sesiones mensuales donde se discute la evolución de la organización y el ambiente laboral. Los indicadores que se utilizan para medir el desarrollo del talento y la cultura organizacional en la empresa son la calidad, higiene seguridad y comodidad, en los empleados es el razonamiento clínico, responsabilidad, respeto, valores, calidad de atención.

Dentro del análisis de marketing las herramientas que se utilizan para promocionar a la empresa son la aplicación de paquetes como promociones, esto a través de softwares comerciales y sociales como lo son Google, Instagram, WhatsApp, además de tener convenios con médicos que hacen referencias y

recomendaciones de la empresa. La determinación de la ubicación se dio principalmente por la disponibilidad de la locación (son dueños), tiene hospitales cerca, se encuentra en avenida principal, ya existe experiencia previa con la zona, las personas que radican en los alrededores tienen un nivel socioeconómico alto. La empresa se considera competitiva dentro del mercado, considera que su competitividad es alta gracias a la ubicación, la tecnología que utilizan y el tipo de servicio que ofrecen, se considera que esta dentro de las primeras opciones de atención en la ciudad. Las herramientas que se utilizan para posicionarse en el mercado son Google y redes sociales, principalmente Instagram, además de tener una amplia gama de recomendaciones de colegas y médicos especialistas. Se considera que el servicio que la empresa ofrece ocupa un lugar importante en el mercado ya que es algo necesario, la salud y bienestar físicos son esenciales y no existe aún mucho mercado. El nivel de competitividad que alcanza la empresa es alto, utiliza herramientas tecnológicas (aparatos de tratamiento de última tecnología), redes sociales, calidad de tratamiento, personal capacitado, tratamiento personalizado, duración de la terapia por arriba de la media, además, alcanza precios competitivos con respecto a la zona.

Dentro del análisis financiero la empresa considera que la mejor herramienta para el financiamiento de una PyME es el crédito bancario, en este caso, la empresa inicio por inversión propia del dueño. Los indicadores financieros clave que utiliza la empresa para evaluar su desempeño son la compra de insumos, ingresos, número de pacientes. El objetivo financiero principal que la empresa busca alcanzar es de manera personal que se conozca el tipo de tratamiento dentro del área, mejora constante de la calidad y como empresa crecer y abrir más sucursales que tengan un mayor alcance a un mayor número de pacientes. La empresa afirma que los indicadores financieros han mejorado gracias a la adquisición de tecnología que brinde un mejor tratamiento, así como una capacitación constante.

Dentro del análisis de errores o fallas la empresa afirma no haber cometido a la fecha alguno, pero que busca seguir buscando la vanguardia para evitar cometerlos, está implementando un software que lleve control de ingresos con citas y tipo de tratamiento.

Dentro de la agenda y control de caja la empresa utiliza los softwares de calendario Apple, que se liga a todos los dispositivos, y que, además, se liga directamente con Google, las herramientas de control de caja, flujo de efectivo y gastos van a través de Excel.

Empresa 2. Giro: Clínica de fisioterapia pélvica y dermatofuncional.

Cuenta con un total de cuatro trabajadores, incluyendo el director/dueño. Inició operaciones en noviembre de 2022.

Desde la perspectiva del cliente se mide la satisfacción mediante encuestas vía WhatsApp, en las cuales se les cuestiona sobre que les pareció el servicio, si algo no resultó de su agrado y que recomiendan para mejorar el servicio. Los principales segmentos de clientes que se atienden y las necesidades de cada uno son pacientes postquirúrgicos, principalmente con tratamientos de liposucción y mujeres de 25 a 30 años. Las acciones que la empresa ha implementado para mejorar la experiencia del cliente es la compra y el regalo de aditamentos que apoyan al tratamiento desde casa, esto para pacientes postquirúrgicos, no a los de suelo pélvico, los pacientes sienten esta muestra como algo positivo ya que no tienen que buscar dichos aditamentos por fuera ni realizar el gasto para conseguirlo. La empresa aplica el servicio postventa con la garantía del servicio, si el paciente cree que en el tiempo determinado del bloque de sesiones no se cumplieron los objetivos, se realizará una valoración extra gratis. La empresa considera que su empresa cubre una necesidad de bienestar y estética corporal.

Dentro de la perspectiva interna los procesos clave que se consideran críticos para el éxito de la empresa son los convenios con médicos cirujanos y cirujanos plásticos, además, se realizó un contrato con una empresa de marketing ya que la directora de la empresa proviene de un área distinta a donde se encuentra la empresa. El software que más se utiliza es el Google Workspace. Tiene un área de oportunidad en la medición de la eficiencia y la calidad en los procesos ya que no los aplica. Las áreas de mejora que se identificaron y se han utilizado son los tiempos y agenda, se ha optimizado el tiempo de consulta a 50 minutos por sesión.

Dentro del aprendizaje y crecimiento de la empresa se nota de un inicio que la empresa tiene establecido que perfiles necesita para sus recursos humanos, el personal de fisioterapia debe contar con licenciatura, estar certificado y capacitado en ciertos tratamientos, la misma empresa los dirige a tomar capacitaciones continuas, para el personal de aseo y recepción el perfil no necesita tener título o grado de escolarización, se busca principalmente que tengan un trato amable con los pacientes, el personal cuenta con prestaciones de ley. La forma que se fomenta el aprendizaje y la mejora continua es la capacitación constante, revisión de casos, revisión de avances de los pacientes, bonos laborales. Los indicadores que la empresa utiliza para evaluar el desarrollo del talento y la cultura organizacional en los empleados son, responsabilidad, puntualidad, ética, exclusividad; y, en la empresa son, calidad, estética, enfoque en el paciente; se considera una empresa exclusiva, que no da servicios en masa, al preferirse la calidad del proceso a la cantidad de pacientes.

Dentro del análisis de marketing las herramientas que se utilizan para promocionar a la empresa son las redes sociales, página web de la empresa, servicio de software de Google Workspace. La ubicación de la empresa se determinó por ser una zona de nivel socioeconómico alto. La empresa se considera competitiva dentro del mercado ya que el mercado es bajo y el tratamiento que se ofrece es único en la región, además, el servicio cuenta con la tecnología de última generación.

Dentro del análisis financiero la empresa considera que la mejor forma de iniciar un negocio es con el flujo de efectivo con el que cada individuo pueda tener financiera e intelectualmente, algún ahorro previo, recomienda no utilizar ningún tipo de crédito, esta empresa tuvo una buena viabilidad económica al iniciar. Su principal indicador financiero es el aumento en el número de pacientes. Su objetivo financiero principal es la apertura de más sucursales e incluso lograr generar franquicias.

Dentro del análisis de errores o fallas la empresa considera que el error que presentó en un inicio es que la empresa no consideraba la reinversión o la compra de material al recibir el pago por el servicio, por lo cual se tenía una falla

administrativa financiera, al analizarlo, se comenzó a utilizar la herramienta Excel para poder hacer registro principalmente de ingresos y egresos.

Empresa 3. Giro: Centro de terapia física y rehabilitación con especialización de suelo pélvico, embarazo y oncología.

Se trata de una empresa de servicios de salud fisioterapéutica que atiende fisioterapia general, prenatal, fisioterapia pélvica y fisioterapia oncológica, inició operaciones en 2017, con todos los trámites legales requeridos en regla. Actualmente cuenta con dos sucursales en la ciudad y entre ambos centros tienen un total de 9 trabajadores contando a los directivos y dueños de la empresa, misma que se encuentra dada de alta en el SAT, en la secretaria de salud estatal, cuenta con el aviso de funcionamiento y está en reglamentación con COFEPRIS.

Desde la perspectiva externa del cliente, utilizan la encuesta de satisfacción con premios intangibles en las cuales miden el trato, las instalaciones, la disponibilidad de horario y el ambiente del lugar. También, la empresa realiza un seguimiento de métricas mensuales que recibe directamente de redes sociales, a las cuales se les dedica un presupuesto mensual. Mantiene identificado su segmento de clientes para las cuales mantiene la solución de sus necesidades específicas, la segunda sucursal esta está dirigida principalmente a mujeres en edad reproductiva y con un nivel socioeconómico medio/alto, principalmente mujeres profesionistas, casadas que invierten en el cuidado personal. Las acciones que la empresa ha implementado para mejorar la experiencia de los clientes conllevan la apertura de una nueva sucursal, adaptación de espacios y apertura de clases que se acomoden a las necesidades de los pacientes, capacitan constantemente al personal, mejoría en la respuesta de atención al cliente. La empresa realiza el servicio posventa por medio de pláticas de seguimiento que siguen las mismas pacientes, un trato cercano al cliente, la atención posparto y las asesorías de lactancia materna y fisioterapia pélvica en general, además, la empresa da beneficios a sus pacientes frecuentes. La misma empresa considera

tener áreas de oportunidad en las que busca trabajar y que ha considerado para continuar su crecimiento como la estimulación temprana, principalmente en las pacientes que se atendieron durante el posparto y buscan el servicio para sus bebés, la empresa misma afirma que “tiene áreas de oportunidad”. En cuanto a cubrir necesidades, la empresa se considera esencial ya que cubre de inicio la necesidad de la salud física, pero no se queda solo con eso, además brinda seguridad y acompañamiento, la seguridad de llevar un embarazo saludable y el acompañamiento con otras mujeres que contratan el servicio.

Dentro de la perspectiva interna consideran a la atención y desarrollo del servicio como el proceso interno clave para el éxito de la empresa. No utiliza herramientas para medir la eficiencia y la calidad de los procesos, la empresa lo contempla como una de sus áreas de oportunidad. En cuanto a la mejora de los procesos internos se ha identificado la eficiencia para formar grupos y generar la captación de más pacientes en menos tiempo.

En cuanto al aprendizaje y crecimiento las capacidades y competencias que la empresa busca desarrollar en su personal son la empatía, el trato cálido, trato de calidad, interés en la persona, tener grado de licenciatura, ser mujer, con interés en capacitarse constantemente. La empresa aplica la capacitación constante ya que cree que es la vía para la mejora en los procesos administrativos, por lo cual ha estado presente en cursos de incubación de empresas. Los indicadores que la empresa emplea para el desarrollo del talento y la cultura organizativa son en el empleado y en la empresa en general, la atención, la eficiencia, la eficacia, trato, puntualidad y responsabilidad.

En el análisis de mercado que aplica la empresa es de inicio, la ubicación, de ahí se asignaron mejores precios y presupuestos, de acuerdo con las necesidades de la población de la zona, luego, se realizó un estudio de mercado de dos años y se sacó una media en los precios, principalmente utilizando de referencia los precios de un hospital de renombre de la zona; dentro de los indicadores que se valoraron

en el proceso se identificaron: accesibilidad, zona segura, nivel socioeconómico alto. Las herramientas que la empresa utiliza son principalmente las redes sociales, la relación y convenios con médicos especialistas como ginecólogos, urólogos, coloproctólogos, etc. La empresa se considera competitiva al ser una de las cinco primeras opciones para mujeres embarazadas en la ciudad. Las estrategias para posicionarse dentro del mercado tuvieron una variación desde su inicio hasta su establecimiento, buscaron el liderazgo en precios al ser un servicio más económico, pero al ir creciendo como empresa enfocaron el uso de herramientas como redes sociales, convenios con médicos especialistas. La empresa se considera como un servicio importante dentro del mercado al existir un aumento en la población que busca el servicio. Se considera con un alto nivel de competitividad ya que la respuesta en redes sociales en alta, el pago en redes sociales les genera indicadores de interacción de la comunidad.

Dentro del análisis financiero la empresa considera que la mejor fuente de financiamiento de una PyME es de inicio tener capital de trabajo, un organigrama y proyecciones futuras establecidos, así como el análisis de punto de equilibrio y generación de utilidades, sugiere el uso de los apoyos y/o préstamos gubernamentales, créditos o préstamos bancarios. Los indicadores financieros clave que utiliza la empresa son el cierre de mes, análisis de que servicio genera más dinero, registro de ingreso diario, semanal y mensual, proyecciones financieras con relación de gastos fijos, gastos variables y analizar la demanda del servicio. El objetivo financiero principal del negocio es la libertad financiera y administrativa que genere un negocio autosuficiente. La empresa ha ido evolucionando con sus indicadores financieros mediante el registro de ingresos y egresos, comprando un software propio, control financiero y la liga de agenda con las herramientas de Google.

Dentro del análisis de sus propios errores la empresa considera que al inicio existía una presión financiera, ya que no había un resguardo económico que pudiera solventar los gastos, no se utilizaba ningún tipo de herramienta hasta que se detectó

el error, se buscó la manera de lograr un retorno de inversión y el análisis del punto de equilibrio, evitar el autoempleo convirtiéndose en generadora de empleo, generando un negocio sustentable.

Un punto importante que proporcionó la empresa es la supervivencia durante la pandemia de COVID-19 gracias a la resiliencia del personal y mucho manejo de inteligencia emocional.

Empresa 4. Giro: Centro de fisioterapia general.

La empresa inició operaciones en 2016, sin embargo, se estableció formalmente en 2018. Tiene una única propietaria la cual es responsable de un total de 14 empleados.

En la perspectiva externa de los pacientes la empresa utiliza herramientas como encuestas, entregadas en un buzón y el uso de promociones, los indicadores que evalúan en estas encuestas son la efectividad del tratamiento, mejoría del paciente, el trato, instalaciones e higiene. Los principales segmentos de clientes que abarca la empresa son deportistas, lesiones de estrés laboral y en menor cantidad trauma, fisioterapia dermatofuncional, la empresa considera que abarca un segmento amplio. Las acciones que se han implementado para mejorar la experiencia del cliente son la obtención de equipo de vanguardia, uso de promociones en redes sociales, aplicación de la mejora continua, recomendaciones de pacientes y fisioterapeutas y crear el slogan de “Vive la experiencia...” (el nombre se omite por cuestiones de privacidad). La empresa no cuenta con ningún seguimiento ni servicio posventa. La empresa considera que cubre la necesidad de sensación de salud y la eliminación del dolor.

Desde la perspectiva interna los procesos internos clave que utilizan, son el uso de protocolos establecidos con recepción y los fisioterapeutas, se trata de abarcar la respuesta inmediata, velocidad de atención de citas, atención personalizada, reuniones de personal, compartir los objetivos con el personal,

aplicación de procesos estandarizados. Para medir la eficiencia y calidad de los procesos utilizan las encuestas al paciente, los pacientes valoran al fisioterapeuta del mes y le dan un bono de incentivo. Para mejorar los procesos internos se han tomado medidas como la comunicación efectiva la confianza la ayuda mutua y la mejora continua. las medidas que han utilizado se han generado de manera particular donde la guía es la agenda esta da pautas de crecimiento y ausencia de número de pacientes, Esta es una aplicación de software con procesos estandarizados que además están ligados a Google calendar, square punto de venta y en ellos se da el control del paciente y la recepción de efectivo, ahí se realiza el balance de ingresos con el número de pacientes que vio cada fisioterapeuta, la herramienta de square lleva utilizándose casi 2 años, en ella se registran las ventas brutas, descuentos y cortesías, ventas netas, impuestos, tarjetas de regalos, tarjetas de clientes frecuente, y los totales. La aplicación registra la actividad de pacientes por día, por semana, cada 3 meses y anual. Otras herramientas que utiliza la clínica es el muro de agradecimiento en el cual los pacientes expresan la satisfacción con su tratamiento y también llevan un registro del cumplimiento de las supervisiones del ISSEA. Se ha buscado un esfuerzo para lograr mayor productividad agregando servicios de spa y faciales, el establecimiento muestra una experiencia muy llamativa, sabe cómo llegar a sus pacientes para buscar su atención en este establecimiento.

Hoy dentro del aprendizaje y crecimiento las capacidades y competencias que busca desarrollar la empresa en su personal es que tengan licenciatura, les dan bonos para cursos y certificaciones, existe un tabulador dependiendo las certificaciones con las que cuenta. Su modelo de negocio está bien identificado, manejan la aplicación del modelo canvas, tienen un plan de recursos humanos, un plan de procesos y un organigrama establecidos. La empresa considera que mantiene en ella un muy buen trabajo en equipo. La empresa considera qué ha crecido satisfactoriamente ya que al inicio de sus operaciones el número de pacientes que se veían por semana era máximo de 12, ahora atiende a más de 200 personas a la semana. La empresa fomenta el aprendizaje y la mejora continua de la organización por medio de bonos para cursos, buscan la equidad de

conocimiento. Los indicadores que utilizan para evaluar el desarrollo del talento y la cultura organizativa son la opinión del paciente y la observación propia.

Dentro del análisis de marketing, la herramienta que utiliza la empresa para promocionarse es principalmente WhatsApp, también otras redes sociales como Facebook e Instagram, pero utilizan ciertas temporadas en su beneficio al tener acceso a ofertas durante el buen fin, navidad y muestras gratis en la recepción. La ubicación del inmueble se determinó por medio de la segmentación del mercado evaluaron la zona donde estuviera cerca un gimnasio y que hubiera un nivel socioeconómico alto. La empresa se considera competitiva dentro del mercado ya que es de las primeras opciones en la atención de la población. Las herramientas que utiliza para posicionarse dentro del mercado es de inicio un curso de incubación, y de manera empírica el trato hacia el paciente, que se sientan parte de la empresa y por ende generan recomendaciones, también, se ha trabajado en un curso de innovación. La empresa considera que su servicio ocupa un lugar importante en el mercado ya que la salud es primordial, de manera directa durante la pandemia la empresa analizó la necesidad real de este tipo de tratamiento, como algo esencial para la salud. El nivel de competitividad que alcanza se considera alto y las herramientas que utiliza son herramientas de registro del número de pacientes, que se liga a los ingresos de la clínica por otro lado, la empresa tiene bien establecida su propuesta de valor, apostando por la comodidad, estética y seguridad. Además, siempre tiene promociones que atraen y benefician a sus pacientes.

Dentro del análisis financiero la empresa considera que la mejor herramienta de financiamiento para una pyme son los apoyos a fondos perdidos apoyos para emprendedores de parte de gobierno e inversión particular, también la reinversión constante. Los indicadores financieros clave que utilizan para evaluar el desempeño de la empresa son los ingresos semanales el aumento de número de pacientes, el control de ingresos, gastos fijos y variables. Su objetivo financiero principal es tener una vida cómoda siendo administradora de su propia empresa. Los indicadores financieros han evolucionado en los últimos años tomando acciones como promoción de servicios nuevos, aumento de presencia en redes sociales, mantener

costos competitivos con un servicio superior al promedio, esta empresa en particular no recomienda el préstamo bancario, prefiere buscar alternativas e incluso considerar otro lugar de renta, la empresa no recomienda a los inversionistas externos interesados.

En su análisis de errores o fallas la empresa considera haber cometido un error de inversión externa que afectó financieramente a la empresa en un periodo de aproximadamente 2 años, esto los llevó a buscar una herramienta con la cual pudieran generar un estado de balance general constante para sacar adelante este fraude de inversión y así poder continuar con su objetivo principal de innovación para lograr ser la primera opción en la ciudad.

Empresa 5. Giro: franquicia de productos de limpieza.

Inicio de operaciones en 2016. Empresa establecida con todas las licencias de funcionamiento en regla como: licencia municipal, acreditación de protección civil, permiso de COFEPRIS. Cuenta con un total de 3 trabajadores de tiempo completo y asalariados y asegurados conforme a la legalidad. El directivo de esta empresa cuenta también con otras dos sucursales y un socio,

En la perspectiva externa, las herramientas que la empresa utiliza para medir la satisfacción del cliente son las encuestas directas a clientes nuevos que regresan; también, la empresa realiza actividades con las cuales se acerca al cliente, haciéndolos sentir en confianza y parte de una comunidad. La empresa cuenta con un número de teléfono independiente con el cual realizan un grupo de WhatsApp con toda la cartera de clientes frecuentes, a los clientes les gusta ya que, en ese chat, la empresa comparte los productos nuevos, tips de limpieza y otras recomendaciones en el uso de los productos que vende la empresa; además, cuenta con servicio a domicilio y con múltiples formas de pago. Los principales segmentos de clientes de la empresa se encuentran las amas de casa, empresas, entes de gobierno, pero en realidad, cualquier persona puede comprar sus productos. Las acciones que se han realizado para mejorar las experiencias de los clientes son las promociones y regalos dentro del chat, aceptar las distintas formas

de pago e incluso el uso de vales de despensa. Se utiliza el servicio posventa por medio del uso de telecomunicaciones en las cuales, se envían encuestas a los clientes sobre el pedido que realizaron, en dichas encuestas se le pregunta al cliente si el pedido llegó completo, el nivel de la atención que recibió, el tiempo de entrega y respuesta, etc. La empresa considera que cubre la necesidad productos básicos de limpieza y desinfección, especialmente en el tiempo de pandemia, en el cual no solo cubría los factores antes mencionados, sino que también, la sensación de seguridad, de mantener al margen al virus. Incluso, parte de sus productos son acreditados por COFEPRIS, entonces deben de tener un permiso especial para su manipulación y venta.

Dentro de la perspectiva interna, los procesos internos clave que se consideran críticos para el éxito, son la atención al cliente, enseñanza del uso del producto. La herramienta principal que utiliza la empresa para medir la eficiencia y la calidad de los procesos son el seguimiento de faltantes (para surtir lo antes posible y siempre tener el producto), llevar a cabo el plan de trabajo establecido, observar al personal e identificar sus fortalezas y habilidades, asignándoles tareas conforme a estas. La empresa afirma que ha identificado las áreas de mejora de los procesos internos al simplificar el programa de cierre de punto de venta, velocidad en la impresión de tickets, verificación de precios y envíos de facturas al consumidor. Además, la empresa cuenta con una misión y visión propias, de la empresa e incluso un documento de plan de negocio en la cual se redacta todo el contenido de planeación estratégica. Tiene una relación estrecha con aproximadamente 70 empresas chicas, medianas y grandes, que van desde pequeños negocios, hasta hoteles, oficinas, hospitales e incluso oficinas gubernamentales.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la empresa busca fomentar en sus empleados principalmente la toma de decisiones, también como parte de la franquicia, los empleados toman un pequeño curso semanal por medio de un pequeño video y mini examen en el cual se capacitan constantemente en

distintos temas como lo son el trato al cliente, el tipo de productos, el manejo de productos, materiales de los envases, etc.

Dentro del enfoque de mercadotecnia, la empresa utiliza principalmente las redes sociales, mediante el grupo de WhatsApp de clientes frecuentes en el cual está constantemente mandando promociones o productos gratis, utiliza sus mismos productos, dando la primicia de que cree en lo que vende. La ubicación del negocio se dio porque el empresario ya tenía la locación y decidió utilizarla ya que contaba con permiso de uso de suelo comercial y el dueño tenía la iniciativa de iniciar un negocio. Considera que su empresa es competitiva dentro del mercado ya que tiene convenio con empresas grandes para suministrar su material de limpieza, además que ha sido recomendado cada vez más aumentando su cartera de clientes frecuentes. Las herramientas que utiliza principalmente para posicionarse en el mercado es regalar producto, principalmente cloro, ya que a la clientela le agrada mucho dicha promoción, además de las ofertas que aparecen por temporadas o días especiales. Considera que su producto ocupa la necesidad de estar en un ambiente limpio, que inclusive genera sensación de bienestar.

Dentro del enfoque financiero, la empresa cree que lo ideal es utilizar créditos que puedas sustentar o el uso de inversionistas, al ser el dueño una persona con grandes habilidades administrativas sabe aprovechar estos créditos de manera que genera crecimiento financiero, también está adaptado a realizar sus propios estados financieros, sabiendo mantener sanas sus finanzas.

Análisis de las experiencias compartidas por los informantes clave.

De la serie de entrevistas con los jóvenes empresarios, se puede observar que los informantes clave tuvieron distintas motivaciones para iniciar sus negocios, siendo principalmente el deseo de ofrecer un servicio de salud de calidad y el desarrollo profesional. Ellos han sabido aprovechar sus ventajas competitivas y eliminar en lo posible los errores que pudieron llegar a frenar el desarrollo de la clínica, e impulsaron sus negocios de manera efectiva, lo cual se refleja en su constante crecimiento.

Entre los principales motivos para iniciar el negocio se pueden encontrar el desarrollo profesional y el deseo de aplicar sus conocimientos para mejorar la calidad de vida de sus pacientes. La pasión por su profesión y el deseo de contribuir positivamente a la salud de la comunidad fueron factores clave. Otro motivo importante fue la oportunidad de negocio en la creciente demanda de servicios de fisioterapia debido al envejecimiento de la población y el aumento de lesiones relacionadas con el deporte y el estilo de vida sedentario.

Dentro de las estrategias principalmente se encuentra el aprovechamiento de las ventajas competitivas ya que han sabido identificar y aprovecharlas, tales como la ubicación estratégica, el personal altamente capacitado y el uso de tecnologías avanzadas en fisioterapia. También utilizan la eliminación de errores y la mejora continua, a lo largo del tiempo, estos negocios han aprendido de sus errores, implementando procesos de mejora continua para optimizar sus operaciones y evitar la repetición de fallos. La retroalimentación constante de pacientes o clientes y personal ha sido fundamental en este proceso.

Todas las empresas tuvieron en común la satisfacción del cliente, la proximidad y atención a este, ofreciendo cercanía, trato personalizado y humanizado. La comunicación y el servicio postventa han mantenido altos niveles de satisfacción.

Todos han buscado implementar el uso de herramientas tecnológicas principalmente para gestión de citas, registro de ventas, comunicación, expedientes, cercanía y publicidad, gestión financiera, satisfacción del cliente y capacitación principalmente.

Entonces, puede decirse que las empresas anteriormente presentadas han tenido éxito y comparten una combinación de motivaciones fuertes, un enfoque en la mejora continua, y el uso efectivo de herramientas tecnológicas para optimizar sus operaciones y mantener la satisfacción del cliente. La proximidad y atención al cliente, junto con una gestión eficiente y el uso de tecnologías avanzadas, han sido claves para el crecimiento sostenido y el éxito en este sector.

5.2.1.3 Análisis de la competencia

Tabla 5.2 Competencia actual de PHYSIOCARE.

	Centro de terapia física y rehabilitación	Spinne Center	Centro de relajación y terapia física	Massage Therapist	PHYSIOCARE
Precio	\$ 350.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 500.00	\$ 600.00
Opinión del mercado	No hay espacios flexibles para la atención. Tienen buena tecnología para atención. Atención respetuosa.	Excelente atención. Respetuoso. Efectivo	Buen servicio y buena atención.	Buena atención. Reduce el dolor.	Se pretende ofrecer un tratamiento especializado y personalizado.
Otras características	Lugar amplio. Estrecha relación con médicos especialistas.	Uso de terapias alternativas y quiropráctica.	Su enfoque es principalmente la aplicación de masaje	Su enfoque es principalmente masaje.	Se ofrecerá tratamiento personalizado con diagnóstico profesional y equipo de vanguardia.

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de la competencia se han identificado cuatro competidores clave en el mercado local: Centro de Terapia Física y Rehabilitación, Spinne Center, Centro de Relajación y Terapia Física, y Massage Therapist, las características de cada uno pueden apreciarse en la tabla anterior.

Para que PHYSIOCARE pueda destacar en el mercado sobre la competencia actual debe desempeñar el desarrollo e implementación de tratamientos personalizados basados en diagnósticos profesionales, utilizando técnicas y equipo de vanguardia, proveer horarios de atención flexibles y facilidad para agendar citas, superando la rigidez observada en la competencia. Debe también considerarse ampliar el servicio para ofrecer un enfoque integral. La generación de alianzas con otros profesionales de salud que puedan avalar y recomendar el servicio, además se recomienda un programa de educación que concientice la importancia de la fisioterapia y el cuidado preventivo.

5.2.1.4 Identificación de la propuesta de valor.

PHYSIOCARE es una clínica de especialidades fisioterapéuticas dedicada a valorar y proporcionar tratamientos personalizados para una variedad de lesiones y condiciones médicas. La clínica se distingue por ofrecer servicios especializados en las áreas de traumatología y ortopedia, neurología, fisioterapia deportiva y rehabilitación de disfunciones del suelo pélvico.

En PHYSIOCARE, se entiende que cada paciente es único y tiene necesidades de tratamiento específicas. El equipo de fisioterapeutas es altamente capacitado y especializado en diferentes áreas de la medicina física y rehabilitación, además, ofrece una atención personalizada para abordar las necesidades individuales de cada paciente. La clínica adopta un enfoque integral para el tratamiento de los pacientes, considerando no solo los síntomas físicos, sino también las causas subyacentes de sus condiciones médicas. Se busca desarrollar una estrecha colaboración con otros profesionales de la salud de la región, como médicos especialistas, para garantizar un tratamiento completo y eficaz en beneficio del paciente.

A su vez, se realizó un análisis de las 4 P de la mercadotecnia en las cuales se detalla y se analizan el producto, en este caso servicio, el precio, la plaza y la promoción, en esta última se detallan las estrategias por las cuales se llegará al público objetivo de manera efectiva.

5.2.2 Mezcla de mercadotecnia.

5.2.2.1 Producto.

Conforme a la estrategia de Michael Porter, PHYSIOCARE decide utilizar dos de sus estrategias con el servicio que ofrece, una, la diferenciación, esto al ser un tipo de servicio de salud que aún no se explora en la región, ya que existen fisioterapeutas y servicios similares, pero no existe un lugar que tenga especialidades de salud fisioterapéuticas y que a la vez traten lesiones en general, y dos, el enfoque, este mismo que se demuestra al focalizarse con cierto tipo de pacientes, como lo son deportistas, personas con afecciones neurológicas y

personas con lesiones de suelo pélvico principalmente, buscado llegar a ellas para que conozcan la opción de fisioterapia dentro de su tratamiento de salud.

Descripción del servicio.

El servicio ofrecido por PHYSICARE se distingue por su enfoque especializado en áreas clave de la salud física, nerviosa y musculoesquelética, así como en el tratamiento de condiciones relacionadas con traumatismos, ortopedia, neurología, lesiones deportivas y de suelo pélvico. Estos servicios terapéuticos altamente especializados están diseñados para abordar una amplia gama de lesiones que enfrenta la población, desde procesos agudos hasta condiciones crónicas.

El servicio está enfocado en la entrega de atención profesional de calidad, con respaldo científico y de tecnologías avanzadas que generan una comprensión profunda de las necesidades individuales de los pacientes. Al momento de que un paciente nuevo ingresa al servicio, se realiza una evaluación exhaustiva y minuciosa de su padecimiento, se realiza una historia clínica extendida, su estado de salud actual y las metas y objetivos del tratamiento personalizado. Este se toma como el punto de partida para el desarrollo de un plan de tratamiento adaptado a las necesidades de cada uno.

Una de las áreas destacadas de la clínica es la terapia de suelo pélvico, que se enfoca en abordar condiciones como incontinencia, disfunción sexual y dolor pélvico. Los terapeutas especializados utilizan técnicas específicas diseñadas para fortalecer y restaurar la función óptima del suelo pélvico, buscando así, mejorar la calidad de vida de todas aquellas personas que confían en el servicio.

Durante todo el proceso de fisioterapia, se mantiene un seguimiento cercano y riguroso del progreso del paciente, realizando notas en el expediente. Esto permite realizar ajustes en el plan de tratamiento según sea necesario, asegurando una evolución positiva y una experiencia satisfactoria para cada individuo que confía en la atención que se le brinda.

Servicios que ofrece PHYSIOCARE.

- Servicio de terapia física y rehabilitación de trauma y ortopedia.

Esta área da tratamiento y previene lesiones de origen muscular y esquelético a través de la aplicación de medios físicos (frío, calor, electroterapia, hidroterapia, ultrasonido, etc.), masaje (descontracturante, relajante, linfático, de cicatriz, etc.), estiramientos y ejercicios de fortalecimiento específicos del área a tratar, algunos ejemplos de lesiones del aparato muscular son fracturas, esguinces, luxaciones, subluxaciones, escoliosis, hernia intervertebral, desgarre muscular, ruptura de ligamentos, ruptura de tendones, cirugías de traumatología y ortopedia, enfermedades reumáticas, amputaciones, etc.

- Servicio de terapia física y rehabilitación del sistema nervioso.

Esta área previene y da tratamiento a lesiones que se relacionan con el sistema nervioso en diferentes niveles, se trata principalmente a través de la aplicación de medios físicos (frío, calor, electroterapia, hidroterapia, técnicas sensitivas, etc.), masaje (descontracturante y relajante), estiramientos, fortalecimiento, técnicas neurológicas, estimulación temprana, etc., algunos ejemplos de lesiones del sistema nervioso son síndrome del túnel del carpo, parálisis facial, neuralgia del trigémino, parálisis cerebral infantil, evento vascular cerebral isquémico o hemorrágico, Parkinson, Corea de Huntington, neuropatías, esclerosis lateral amiotrófica, atrofia muscular espinal, etc.

- Servicio de terapia física y rehabilitación a personas con disfunciones de suelo pélvico.

El tratamiento se da a través de la aplicación de agentes físicos como la electroterapia por medio de TENS y biofeedback, técnicas de estimulación de nervios espinales y raquídeos, técnicas miofasciales intracavitarias, técnicas de relajación y fortalecimiento de suelo pélvico y músculos complementarios, etc.,

algunos ejemplos de padecimientos de suelo pélvico son la incontinencia urinaria o fecal, prolapsos, vaginismo, dispareunia, disfunción eréctil, debilidad en pre y posparto, etc.

- Curso de preparación para el parto particular.

Dirigido a personas embarazadas que busquen orientación y cuidado pélvico previo, durante y después del parto. El curso trata sobre educar a las personas sobre los cambios que se esperan en el periodo de embarazo, indicación de ejercicios y masaje que preparen la musculatura pélvica y la respiración para un parto lo más fisiológico posible, orientar sobre lo que se espera durante el parto o cesárea, asesorar sobre el inicio y establecimiento de la lactancia materna, primeros auxilios neonatales, servicio de pinta pancitas y fotografía.

- Curso de preparación para el parto intensivo grupal

Dirigido a personas embarazadas que busquen orientación y cuidado pélvico previo, durante y después del parto. El curso trata sobre educar a las personas sobre los cambios que se esperan en el periodo de embarazo, indicación de ejercicios y masaje que preparen la musculatura pélvica y la respiración para un parto lo más fisiológico posible, orientar sobre lo que se espera durante el parto o cesárea, asesorar sobre el inicio y establecimiento de la lactancia materna, primeros auxilios neonatales, todo esto se enseña de manera general, servicio de pinta pancitas y fotografía, esto se lleva a cabo de manera grupal, si algún paciente busca un servicio más exclusivo, se le invita a adquirir el curso de preparación para el parto particular.

5.2.2.2. Precio.

PHYSIOCARE ha asignado una variedad de precios para cada uno de sus servicios, esto se ha establecido ya que se ha realizado un análisis exhaustivo con profesionales de la región, por lo cual se han asignado precios competitivos en el mercado local, de los cuales según el tipo de competencia varían dependiendo el oficio o profesión, van desde los doscientos pesos de sobadores, quinientos pesos

de quiroprácticos, promedio de seiscientos pesos en fisioterapeutas, setecientos pesos en médicos generales y hasta mil quinientos pesos en médicos especialistas.

Al analizar estas consideraciones se estableció un precio competitivo, al momento de la apertura, ya que se busca igualar los precios del mercado actual con la finalidad de que el paciente nos reconozca dentro del mercado, ya que al contener de igual manera servicios especializados se realizará un aumento gradual en el precio al momento que el público meta llegue a identificar nuestras estrategias de especialización y enfoque de nuestros servicios.

También se determinó que la estrategia de liderazgo en precios de Michael Porter no se aplicará en este servicio, ya que al ser especializado prefiere buscar la diferenciación y enfoque, brindando más calidad que precio, por ende, la lista de precios que se ofertará en la clínica es la siguiente.

Tabla 5.3 Precios del servicio PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE	
Servicios	Costo
Valoración de trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 700.0
Sesión de fisioterapia trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 600.0
Valoración de suelo pélvico	\$ 1,200.0
Sesión de fisioterapia de suelo pélvico.	\$ 900.0
Sesión de fisioterapia a domicilio	\$ 750.0

Fuente: elaboración propia.

Se realizó el análisis de precio conforme a los precios de la competencia que existe en la región.

5.2.2.3 Plaza.

Se prevé que PHYSIOCARE estará convenientemente ubicado en la colonia San Fernando en Tecate, Baja California, es una zona accesible y fácilmente identificable para los residentes de la localidad. La clínica contará con instalaciones adecuadas y cómodas, equipadas con tecnología para brindar el mejor cuidado posible a los pacientes, además, se ofrecerá el servicio a domicilio para pacientes

que tengan dificultades para desplazarse, estas establecidas por las Normas Oficiales Mexicanas antes mencionadas.

5.2.2.4 Promoción.

Las estrategias que utilizara PHYSIOCARE son:

1. Publicidad local a través de redes sociales, aumentando así, la visibilidad de la comunidad.
2. Colaboraciones con profesionales de la salud locales, como médicos, entrenadores personales y centros deportivos, para generar referencias y recomendaciones.
3. Ofertas especiales por pronto pago del tratamiento, ofertas por días especiales como el día de la madre, día del padre, navidad, entre otros.
4. Organización de eventos comunitarios, como charlas educativas sobre prevención de lesiones y promoción de la salud, para aumentar la conciencia sobre los servicios que ofrece PHYSIOCARE.

5.2.3 Análisis de la situación.

A continuación, se muestra un análisis de la situación de PHYSIOCARE a partir de la aplicación de los modelos de negocio Lean Canvas respectivamente.

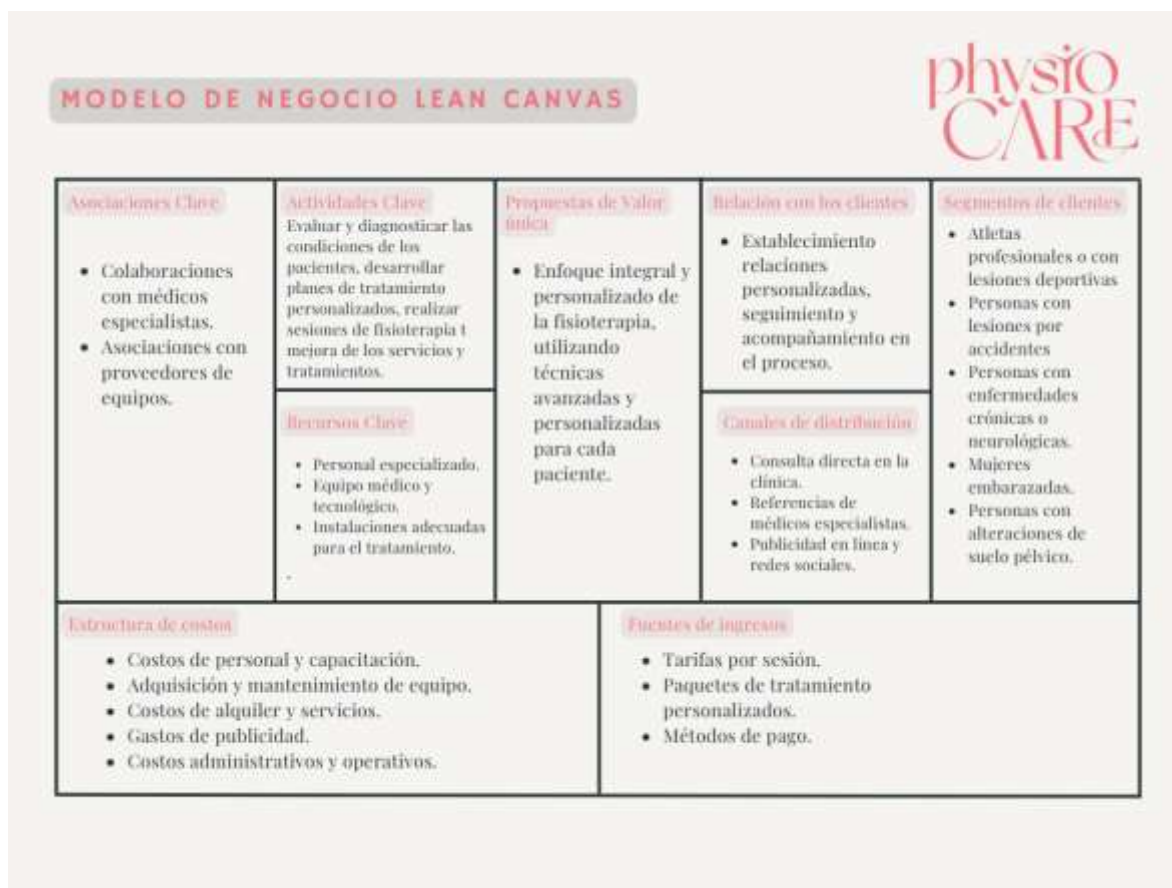


Imagen 5.10 Modelo de negocio Lean canvas de PHYSIOCARE, según la metodología de Lean Startup. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de operaciones

5.3.1 Establecimiento de calendario y horario de servicio.

El calendario de atención se ajustará según los días feriados, vacaciones, la demanda y las necesidades de los pacientes, y los cambios que puedan presentarse se comunicarán claramente a través de los canales de comunicación de la clínica como la llamada directa, mensajes y las redes sociales.

Horario de PHYSIOCARE

La clínica PHYSIOCARE ofrecerá servicios de lunes a sábado. El horario de atención será de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 4:00 p.m. a 8:00 p.m. Los sábados, la clínica estará abierta de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. Se asignarán citas previas dentro de este horario y se garantizará la disponibilidad de personal y recursos para satisfacer la demanda de atención durante estos períodos.

5.3.2 Manuales de operaciones.

Recepción y registro de pacientes:

- De manera previa, el paciente habrá solicitado una cita dentro de los horarios establecidos.
- Al momento de ingresar al establecimiento, los pacientes serán recibidos por personal de recepción capacitado y amable.
- Cuando el paciente es de primera vez, se le pedirá que completen formularios de registro para recopilar información médica y de contacto, asignándole un número de expediente, por el contrario, de ser un paciente recurrente, deberá pasar a enfermería a que le realicen un chequeo general de signos para asegurar que puede tomar la sesión de fisioterapia sin ninguna complicación.
- Después de pasar a enfermería, el paciente esperará su turno para ingresar al área de fisioterapia.

Evaluación y diagnóstico fisioterapéutico:

- Para los pacientes de primera vez, después de rellenar el formulario, pasará con el /la fisioterapeuta a realizar una entrevista de hábitos y una valoración física general para determinar su diagnóstico fisioterapéutico, si es paciente recurrente, se realizará una valoración rápida para valorar si el plan de tratamiento continua o debe modificarse en beneficio de la evolución o necesidades de cada paciente.
- En caso de requerir fisioterapia especializada, un fisioterapeuta capacitado realizará una evaluación inicial del paciente para determinar el alcance de la lesión o afección y determinar su plan de tratamiento.

- Se utilizarán pruebas diagnósticas apropiadas, como pruebas de movimiento, pruebas de fuerza, evaluación neurológica, etc., según sea necesario.
- Al término de la valoración se le recomendará al paciente un plan de tratamiento para confirmar si está dispuesto a seguirlo y programar las siguientes citas.

Tratamiento y rehabilitación:

- Los pacientes recibirán tratamientos de fisioterapia adaptados a las necesidades particulares de cada uno anteriormente identificadas en la valoración.
- Se supervisará de cerca el progreso del paciente durante el tratamiento y se realizarán ajustes según sea necesario.
- Se proporcionará educación al paciente sobre su padecimiento, su tratamiento, cómo realizar ejercicios durante la terapia y en casa, técnicas de autocuidado y prevención de lesiones.

Seguimiento y evaluación:

- Se programarán citas de seguimiento para monitorear el progreso del paciente.
- Se utilizarán medidas objetivas, como pruebas de rango de movimiento, fuerza muscular, escala de dolor, etc., para evaluar la eficacia del tratamiento conforme vaya evolucionando la lesión del paciente.
- Se revisarán regularmente los registros médicos y se actualizarán los progresos del paciente para mantener un historial clínico completo y preciso.

Coordinación con otros profesionales de la salud:

- En casos que lo requieran, se coordinará con médicos, cirujanos, traumatólogos, neurólogos, ginecólogos, urólogos, gastroenterólogos u otros profesionales de la salud para garantizar una atención integral y multidisciplinaria para el paciente.

- Se proporcionará informes de progreso y recomendaciones de tratamiento a otros proveedores de atención médica según sea requerido por el paciente y por el profesional de salud que también le brinde el servicio.

Gestión de la calidad y mejora continua:

- Se establecerán procesos de revisión de calidad para garantizar que se cumplan los estándares de atención y servicio.
- Se llevarán a cabo reuniones periódicas de revisión de casos para discutir los resultados del tratamiento, identificar áreas de mejora y compartir mejores prácticas entre el equipo.
- Se fomentará una cultura de mejora continua, donde el personal esté abierto a recibir retroalimentación y participar en iniciativas de mejora de procesos.
- Se realizarán encuestas de satisfacción a cada paciente que cubra los indicadores de calidad, seguridad, instalaciones, higiene, eficacia del tratamiento, principalmente.

5.3.3 Política de PHYSICARE

En PHYSIOCARE se considera importante la seguridad y armonía de cada paciente, así como la de las y los trabajadores, por lo cual se ha establecido una serie de políticas que beneficiarán a los usuarios y al equipo en distintos ámbitos.

Política de atención al paciente.

Es prioridad de PHYSIOCARE brindar una atención de alta seguridad, calidad y calidez a todos nuestros pacientes. Por lo cual se rige por las siguientes políticas.

- Proporcionar un trato respetuoso y empático en todo momento.
- Comunicar de manera clara y comprensible, explicando los procedimientos y tratamientos de forma detallada.
- Minimizar los tiempos de espera y maximizar la eficiencia en la atención.
- Brindar un ambiente cómodo y seguro durante la estancia en la clínica.

- Brindar un servicio de calidad que sea efectivo en la recuperación del paciente.
- Realizar seguimiento de cada paciente.

Política de confidencialidad:

En PHYSIOCARE se respeta y protege la privacidad de la información médica y personal de cada paciente, por lo cual se apega a la ley de protección de datos personales, comprometiéndose a:

- Cumplir con todas las regulaciones de protección de datos y confidencialidad.
- Mantener la confidencialidad de la información médica y personal en todo momento, solo compartiéndola con el mismo paciente, el personal autorizado y en casos legalmente permitidos.

Política de citas y cancelaciones:

Para garantizar una atención eficiente y oportuna del servicio, se han establecido las siguientes políticas:

- Las citas deben programarse con anticipación y pueden ser canceladas o reprogramadas con al menos 24 horas previas, se deberá apartar cita con un anticipo del 50%.
- Se aplicará el cargo del monto de la cita apartada en el caso de cancelaciones tardías o citas no canceladas con un mínimo de 24 horas previas al horario establecido.

Política de facturación y pagos.

Para garantizar transparencia y claridad en las transacciones financieras, generar facturas a los pacientes y el cumplimiento con las regulaciones fiscales, se establecen las siguientes políticas.

- Se proporcionará una factura detallada por los servicios prestados bajo el concepto que el paciente solicite.

- Se aceptarán diferentes formas de pago, incluyendo efectivo, tarjetas de crédito/débito y transferencias bancarias.
- Los pagos deben realizarse en 50% al apartar la cita y el resto en el momento de recibir los servicios, a menos que se acuerde lo contrario previamente.

Política de manejo de emergencias.

La seguridad y bienestar de cada paciente es una prioridad, por lo cual se aplicarán los siguientes protocolos de emergencia.

- Todo el personal sanitario deberá estar capacitado en primeros auxilios y manejo de emergencias profesional.
- Se seguirán protocolos específicos para cada tipo de emergencia médica, coordinando con servicios externos según sea necesario.
 - Protocolo para lesiones agudas durante el tratamiento; incluye procedimientos para evaluar rápidamente la gravedad de la lesión, administrar primeros auxilios y derivar al paciente a un centro médico adecuado si es necesario.
 - Protocolo para reacciones alérgicas, los pacientes pueden experimentar reacciones alérgicas a ciertos materiales utilizados durante el tratamiento de fisioterapia, como cremas, guantes o productos de látex o vendajes, por lo cual se evaluará el grado de alergia y se derivará a un especialista alergólogo, o a urgencias en casos de gravedad.
 - Protocolo para emergencias cardiovasculares, en caso de presentarse pacientes de alto riesgo, incluimos el proceso para reconocer los signos de un evento cardiovascular agudo y cómo actuar en consecuencia, llamando al servicio de emergencias médicas y la administración de RCP si es necesario.
 - Protocolo para caídas o lesiones durante la sesión de terapia; en caso de ocurrir alguna lesión física o caída durante la terapia, especialmente en pacientes con movilidad reducida o debilitada, se

abordará la evaluación y tratamiento estas situaciones de manera segura, así se determina si es necesario referir con especialista.

- Protocolo para incendios o evacuaciones, el protocolo se lleva a cabo conforme a lo establecido en el sistema estatal de protección civil de Baja California. Llevando a cabo un plan de evacuación organizada que garantice la seguridad de los pacientes y el personal, también la oportuna colocación de afiches informativos que indiquen la ruta de evacuación adecuada.

Política de higiene y limpieza.

En PHYSIOCARE está comprometido a mantener un entorno limpio y seguro para sus pacientes y su personal. Por lo tanto, se han establecido las siguientes políticas:

- Se seguirán procedimientos de limpieza y desinfección rigurosos en todas las áreas de la clínica.
- Se realizarán inspecciones regulares para garantizar el cumplimiento de los estándares de higiene y seguridad principalmente en el manejo de agujas de los diversos tratamientos que se ofrecen en la clínica.

Política de seguridad del paciente.

En garantía de la seguridad física de cada paciente usuario de PHYSIOCARE se han desarrollado las siguientes políticas.

- Se implementarán medidas para prevenir caídas y accidentes dentro de la clínica al instalar la infraestructura necesaria dentro de esta, como la eliminación de barreras arquitectónicas y uso de antiderrapantes solicitados en las normas oficiales mexicanas antes mencionadas.
- Se llevará a cabo una valoración inicial en conjunto con la elaboración de su expediente clínico personal.

- Se verificará la identidad del paciente y se tomarán precauciones adicionales en el manejo de tratamiento, el cual se realizará de manera personalizada.
- Se realizará así mismo la firma del aviso de privacidad del uso de datos de cada paciente.

Política de recursos humanos:

PHYSIOCARE reconoce que su personal es el activo más valioso. Por lo tanto, se han establecido las siguientes políticas:

- Se proporcionará capacitación continua y desarrollo profesional para todo el personal.
- Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño y se ofrecerán oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Se garantizará un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todos los empleados.
- Los empleados contarán con seguridad social y todas las prestaciones de ley establecidas.
- Se atenderá a un reglamento de empleados, el cual se describirá a continuación.

Política de manejo de quejas y sugerencias:

PHYSIOCARE se compromete a escuchar activamente las preocupaciones y sugerencias de cada uno de los pacientes y sus familias. Por lo tanto, se han establecido las siguientes políticas:

- Se proporcionará un proceso claro y accesible para presentar quejas y sugerencias.
- Se investigarán todas las quejas de manera oportuna y se tomarán medidas correctivas según sea necesario.
- Se utilizarán las sugerencias recibidas para mejorar continuamente nuestros servicios y procesos.

Política de cumplimiento legal y ético:

PHYSIOCARE está comprometido a cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito de la salud, así como a promover prácticas éticas y profesionales en todas nuestras actividades. Por lo tanto, se establece que.

- Se respetarán los derechos de los pacientes y se brindará una atención equitativa y sin discriminación.
- Se cumplirá con los estándares de práctica médica y se evitarán conflictos de interés en todas las actividades de la clínica.
- Se dará a conocer al paciente el plan de tratamiento que se seguirá, con las técnicas y procedimientos necesarios para su aplicación, dando a firmar un consentimiento informado en los tratamientos invasivos, los cuales el paciente tiene la libertad de rechazar.
- Se fomentará una cultura de integridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización.
- Se entregará un formato donde el paciente puede consultar la política de privacidad.

Estas políticas han sido analizadas para proporcionar un marco claro para el funcionamiento eficiente, seguro y ético de PHYSIOCARE.

5.3.4 Reglamento Laboral de PHYSIOCARE.

El presente reglamento laboral tiene como objetivo establecer las normas, responsabilidades y expectativas para el personal empleado de PHYSIOCARE, clínica de especialidades fisioterapéuticas. Al adherirse a este reglamento, cada empleado se compromete a cumplir con las políticas y procedimientos aquí establecidos para garantizar un ambiente de trabajo seguro, profesional y eficiente.

Normas generales de los trabajadores.

- I. Conducta profesional, se espera que todo el personal mantenga un comportamiento profesional y ético en todo momento, tanto dentro como fuera de la clínica, actuando con respeto, integridad y cortesía hacia los pacientes y colegas.
- II. Puntualidad y asistencia, los empleados deben cumplir con los horarios de trabajo establecidos y llegar a tiempo a sus jornadas laborales. Cualquier ausencia o retraso debe ser justificada.
- III. Uniforme, el personal debe de portar una buena apariencia profesional e higiénica, utilizando uniforme proporcionado de acuerdo con las actividades de cada uno de los trabajadores de PHYSIOCARE.
- IV. Todo el personal está obligado a mantener la confidencialidad de la información del paciente y a proteger los datos médicos de acuerdo con las regulaciones pertinentes.
- V. Es responsabilidad de cada empleado seguir los procedimientos de seguridad en el lugar de trabajo, informar de cualquier riesgo o incidente y participar en programas de prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales.
- VI. Los horarios de trabajo establecidos por la administración deben cumplirse por parte del personal.
- VII. Los empleados recibirán una compensación justa de acuerdo con su puesto y experiencia, así como beneficios que incluyen seguro médico, vacaciones pagadas y otros incentivos determinados por la administración.
- VIII. Se fomenta una comunicación abierta y transparente entre el personal y la administración. Cualquier preocupación, queja o sugerencia debe ser presentada de manera adecuada y será tratada con respeto y confidencialidad.
- IX. En caso de conflictos o desacuerdos entre el personal, se espera que las partes involucradas busquen una solución de manera constructiva y respetuosa, utilizando los canales de comunicación establecidos y siguiendo los procedimientos de resolución de conflictos de la clínica.

- X. Este reglamento laboral es de obligatorio cumplimiento para todo el personal empleado de PHYSIOCARE. La firma de este reglamento por parte del empleado indica su compromiso de adherirse a estas normas y procedimientos. La administración se reserva el derecho de modificar o actualizar este reglamento según sea necesario, y cualquier cambio será comunicado de manera oportuna al personal.

La descripción de puestos y las habilidades se encontrarán dentro del plan de recursos humanos más adelante en este documento.

5.3.5 Plano de PHYSIOCARE.

En el plano que se presenta a continuación puede observarse que el establecimiento cuenta con tres consultorios, un área de mecanoterapia, un baño para pacientes con regadera y cambiador incluido, un baño sencillo, un espacio de recepción y un almacén de aseo y mantenimiento.

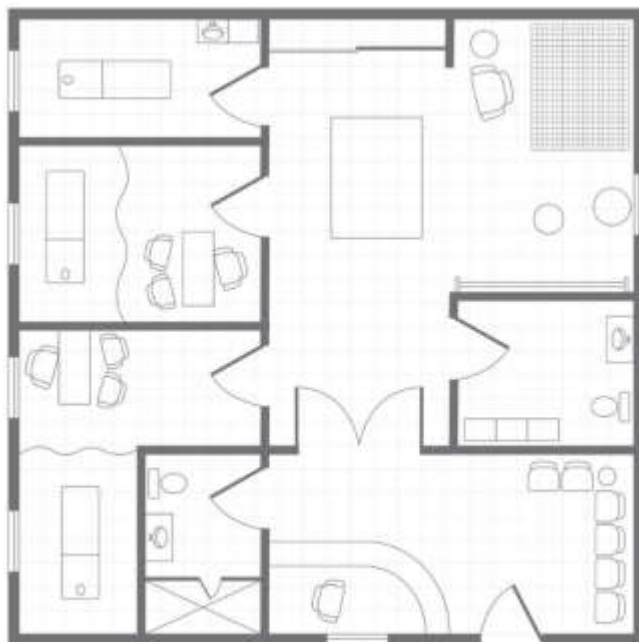


Imagen 5.11. Plano de las instalaciones de PHYSIOCARE. Diseño de: Mariel Herrera Alemán.

5.3.4 Equipo necesario para la atención fisioterapéutica en PHYSIOCARE.

Según la normatividad mencionada con anterioridad, en la siguiente tabla se señala el equipo básico de funcionamiento de una clínica de fisioterapia.

Tabla 5.4 Equipo básico

PHYSIOCARE	
Equipo básico	Cantidad
Equipo de cómputo	
Computadora	4
Multifuncional	1
Tablet	1
Equipo de oficina	
Sillas para paciente y acompañante	6
Silla giratoria	4
Escritorio	3
Recepción	1
Sillas sala de espera	6
Librero	1
Anaqueles	1
Archivero	1
Equipo médico y de rehabilitación	
Banco escalera	4
barras paralelas	1
Colchoneta con base (Bobath)	1
Mesa de exploración	1
Mesa de tratamiento (Camilla)	2
Tinas	1
Equipo de electroestimulación	3
Ultrasonido terapéutico	3
Neuromodulador	3
Infrarrojo	1
Escaleras terapéuticas	1
poleas	2
timón	1
Negatoscopio	1
Biofeedback	1
Pistola de percusión	2
Caminadora	1
Bicicleta estática	2
Refrigerador	1

Baumanómetro	1
Varilla pélvica	1
dilatadores vaginales y anales	3
Pesas pélvicas	2

Fuente: elaboración propia en base a los requisitos mínimos establecidos en la NOM -016-SSA3-2012 y las especialidades de la clínica.

5.3.6 Material consumible necesario para PHYSIOCARE.

A continuación, se presenta el material consumible necesario para las operaciones de la clínica de especialidades fisioterapéuticas.

Tabla 5.5 Material de apoyo en terapia.

PHYSIOCARE	
Material del apoyo en terapia	Consumo bimestral
Guantes de nitrilo talla chica	2 cajas
Condomes de poli isopreno	1 caja
Gel antibacterial	20 litros
Electrodos	Paquete 30 piezas
Jabón	20 litros
Gel para ultrasonido	1 galón
Aceite	500 ml
Rollo de papel para camilla	2
Sanitas	2 paquetes
Toallas desinfectantes	2 paquetes
Globos para sondas rectales	1 bolsa
Hilo dental	5 paquetes
Sondas	10 unidades
válvulas de triple salida	5 unidades
Alcohol	10 litros
Torundas de algodón	2 paquetes
Material del apoyo en terapia	Consumo bianual
despachador de toallas desechables	3

Elemento divisorio de material antibacteriano	3
Espejo	1
Gancho	3
compresas frías	6
Compresas calientes	6
escalerilla de dedos	1
Colchoneta	2
Ligas	5
Pelotas Bobath	3

Fuente: elaboración propia.

5.4 Plan de Recursos humanos.

5.4.1 Organigrama

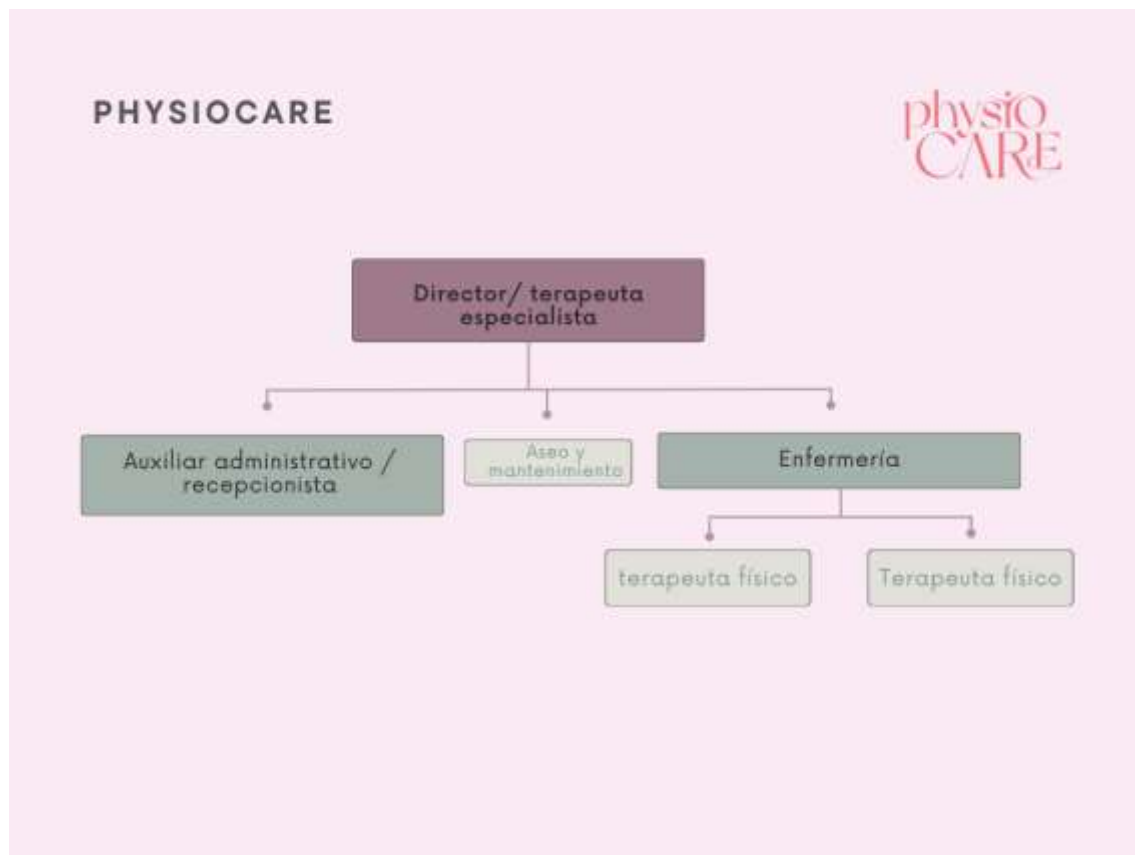


Imagen 5.12. Organigrama de PHYSIOCARE. Fuente: elaboración propia.

5.4.2 Perfiles de recursos humanos.

Director/terapeuta especialista.

Escolaridad: licenciatura en terapia física o fisioterapia, con especialidad, diploma o certificado en deporte, neurología o suelo pélvico.

Propósito del puesto.

El director/terapeuta especialista es el líder y propietario de establecimiento de PHYSIOCARE. El propósito fundamental del puesto es proporcionar atención integral y personalizada, aplicando conocimientos expertos en fisioterapia para diseñar y ejecutar programas de rehabilitación que promuevan la recuperación, la función óptima y la autonomía de los pacientes.

Otras características: conocimiento de gestión empresarial.

Actividades y tareas.

Como director:

- Desarrollar y revisar regularmente la visión, misión y objetivos de la clínica.
- Revisión periódica de la planeación estratégica de PHYSIOCARE para analizar si el rumbo proyectado está resultando efectivo.
- Identificar oportunidades de expansión de servicios y mercados.
- Contratar, capacitar y supervisar al equipo de fisioterapeutas y personal de apoyo.
- Gestionar con el auxiliar administrativo las evaluaciones de desempeño y proporcionar retroalimentación y desarrollo profesional, así como la gestión de la programación de turnos y asignación de tareas.
- Elaborar presupuestos anuales y realizar un seguimiento de los gastos e ingresos.
- Analizar los estados financieros para identificar áreas de mejora y eficiencia.

- Establecer relaciones con médicos, especialistas y otros profesionales de la salud para referencias.
- Realizar auditorías internas para garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas.

Como terapeuta especialista.

- Realizar evaluaciones exhaustivas y detalladas de los pacientes para comprender completamente sus necesidades y condiciones, desarrollo de planes de tratamiento personalizados y efectivos, valoración especializada.
- Aplicación de tratamientos específicos que se alinean con las mejores prácticas y las últimas investigaciones en su campo incluyendo técnicas terapéuticas avanzadas y enfoques especializados.
- Adaptación de enfoque terapéutico para satisfacer las necesidades de cada paciente.
- Proporcionar estrategias de tratamiento efectivas y gestionar el progreso a lo largo del tiempo.
- Colaboración con otros profesionales de la salud, como médicos, terapeutas ocupacionales y enfermeras, para brindar una atención integral y coordinada.
- Actualización constante de los avances en su campo a través de la educación continua y la investigación.
- Elaboración y actualización de expedientes de cada paciente.

Herramientas y equipo.

Camilla o mesa de tratamiento para evaluar y tratar a los pacientes, equipos de electroterapia, termoterapia y crioterapia, material de terapia manual como vendajes, cintas kinesiológicas y rodillos de espuma son comunes, equipos de ejercicio y rehabilitación, dispositivos de evaluación como goniómetros y dinamómetros, y computadoras con software especializado para llevar registros electrónicos y acceder a recursos educativos mobiliario de oficina, equipo de protección personal.

Competencias clave:

- Conocimientos anatómicos y fisiológicos.
- Habilidades de evaluación clínica.
- Habilidades de tratamiento.
- Habilidades de comunicación.
- Ética profesional.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Desarrollo profesional continuo.

Recepción/ Auxiliar administrativo.

Escolaridad: pasante o licenciatura en administración.

Propósito del puesto.

Como auxiliar administrativo: Asegurar la gestión eficiente y efectiva de todos los aspectos administrativos y operativos de la clínica para garantizar un entorno de trabajo fluido y de alta calidad para los pacientes y el personal.

Como recepcionista: Servir como el primer punto de contacto para los pacientes y visitantes, y asegurarse de que la operación diaria de la clínica fluya sin problemas, optimizando la comunicación y la coordinación entre el personal y los pacientes.

Actividades y tareas.

Como auxiliar administrativo:

1. Gestión y supervisión de la contabilidad, facturación, presupuesto y gestión de ingresos y gastos de la clínica, elaboración de informes financieros, la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, y la implementación de estrategias para mejorar la rentabilidad.

2. Coordinar la contratación, capacitación y supervisión del personal administrativo y de apoyo, como recepcionistas y personal de limpieza.
3. Garantizar el funcionamiento suave de la clínica en términos de horarios, programación de pacientes, gestión de citas y otros aspectos operativos.
4. Asegurar que la clínica cumpla con todas las regulaciones y normativas aplicables en el campo de la salud y las clínicas médicas.
5. Identificar áreas de mejora en los procesos administrativos y operativos de la clínica.
6. Aseguramiento de que los pacientes reciban un servicio de alta calidad desde el momento en que ingresan a la clínica. Supervisar el servicio al cliente, manejar quejas y comentarios, y trabajar para mantener un ambiente acogedor y profesional.

Como recepcionista:

- Recepción de pacientes y visitantes, responde preguntas y brinda asistencia inicial para que se sientan cómodos y bienvenidos.
- Programación y coordinación de las citas de los pacientes, asegurándose de que los horarios se ajusten a las disponibilidades de los terapeutas y de los pacientes. Administra los cambios y las cancelaciones de citas.
- Captura la información básica de los pacientes, como nombres, números de contacto y detalles de seguros médicos. Mantiene registros precisos y confidenciales.
- Comunicación intermediaria entre los pacientes y el personal de la clínica. Transmite mensajes y preguntas entre los pacientes, terapeutas y otros miembros del equipo.
- Gestión la espera de los pacientes sobre los horarios de citas.
- Asegura que los pacientes estén cómodos durante su tiempo de espera.
- Apoyo administrativo a la clínica, como tareas de archivo, organización de documentos y mantenimiento de suministros de oficina.

Herramientas y equipo.

Como auxiliar administrativo: formatos personalizados para PHYSIOCARE, software office y Gmail, computadora, internet, multifuncional.

Como recepcionista: Formatos correspondientes, computadora con acceso a internet, gestión de citas en Google Chrome, paquete office, uso de salas comunes, impresora, material de impresión, software de control de pacientes.

Competencias clave.

- Integridad y confianza.
- Orientación al resultado.
- Proactividad.
- Perseverancia.
- Uso efectivo del tiempo.
- Conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño.
- Toma de decisiones.
- Comunicación asertiva.
- Multitarea.
- Habilidades sociales.
- Organización.
- Habilidades técnicas.
- Resistencia al estrés.

Auxiliar de enfermería.

Escolaridad: pasante o licenciatura en enfermería.

Propósito del puesto.

Brindar atención integral y de alta calidad a los pacientes que buscan recuperarse y mejorar su funcionalidad física y emocional, su propósito está centrado en el paciente y en colaboración con el equipo multidisciplinario, para apoyar el proceso de rehabilitación y promover la salud y el bienestar general de los pacientes.

Actividades y tareas.

- Valoración pre-sesión de signos del paciente para determinar si el paciente es candidato para recibir ciertos tratamientos.
- Evaluación de las necesidades de atención médica y emocional de los pacientes en rehabilitación.
- Monitoreo continuo del estado de salud de los pacientes, midiendo y registrando signos vitales, la observación de cambios en el estado físico y emocional, y la detección temprana de posibles complicaciones.
- Colaboración con otros profesionales de la salud, como fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales y médicos, para garantizar la continuidad y la coordinación de la atención del paciente.

Herramientas y equipo.

Camillas, tensiómetro, oxímetro, material de curación como gasas, vendajes, jeringas, baumanómetro, estetoscopio, consumibles como guantes, mascarillas, alcohol, algodón, entre otros.

Competencias clave.

- Conocimientos clínicos.
- Habilidades técnicas como administración de medicamentos, manejo de heridas, etc.
- Habilidades de comunicación.
- Pensamiento crítico.
- Colaboración interprofesional.
- Ética.

Terapeuta físico general.

Escolaridad: licenciatura en fisioterapia o terapia física.

Propósitos del puesto.

Aplicar conocimientos expertos en fisioterapia para evaluar, diseñar y llevar a cabo planes de tratamiento personalizados que ayuden a los pacientes a lograr sus objetivos de rehabilitación y bienestar.

Actividades y tareas.

- Realizar evaluaciones exhaustivas de los pacientes, identificando las limitaciones físicas, las disfunciones musculoesqueléticas y las necesidades únicas de cada individuo.
- Diseño de programas de rehabilitación personalizada para restaurar la función y aliviar el dolor.
- Implementación y ejecución de los programas de rehabilitación, guiando a los pacientes a través de ejercicios y terapias específicas.
- Elaboración y actualización de expedientes que demuestren los cambios y mejoras del paciente.
- Gestión del dolor al emplear técnicas de terapia manual, modalidades físicas y ejercicios terapéuticos para ayudar a los pacientes a manejar y reducir el dolor crónico o agudo.
- Colaboración con otros profesionales de la salud, como médicos, terapeutas ocupacionales y especialistas en rehabilitación, para garantizar un enfoque integral en la atención al paciente.

Herramientas y equipo.

Camilla o mesa de tratamiento para evaluar y tratar a los pacientes, equipos de electroterapia, termoterapia y crioterapia, material de terapia manual como vendajes, cintas kinesiológicas y rodillos de espuma son comunes, equipos de ejercicio y rehabilitación, dispositivos de evaluación como goniómetros y

dinamómetros, y computadoras con software especializado para llevar registros electrónicos, acceder a recursos educativos mobiliario de oficina y material educativo.

Competencias clave.

- Conocimientos anatómicos y fisiológicos.
- Habilidades de evaluación clínica.
- Habilidades de tratamiento.
- Habilidades de comunicación.
- Ética profesional.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Desarrollo profesional continuo.

Aseo y mantenimiento.

Escolaridad: secundaria.

Propósito del puesto.

Garantizar un ambiente limpio, seguro y funcional para pacientes, personal médico y visitantes. Este puesto desempeña un papel crucial en mantener altos estándares de higiene y seguridad en la clínica, lo que contribuye al bienestar y la comodidad de todos los involucrados en el proceso de atención médica y rehabilitación.

Actividades y tareas.

- Higiene, limpieza y mantenimiento de todas las áreas de la clínica limpias y libres de desorden.
- Desinfección preventiva de la propagación de gérmenes y patógenos.

- Gestión adecuada de la eliminación de desechos médicos y otros residuos, asegurándose de cumplir con las regulaciones de manejo de desechos peligrosos y biológicos.
- Mantenimiento preventivo regular para identificar y abordar problemas antes de que se conviertan en situaciones más graves.
- Gestión de los suministros de limpieza y productos de higiene bien abastecidos en todo momento.
- Garantizar que los pasillos estén libres de obstáculos, que las áreas estén bien iluminadas y que no haya riesgos potenciales para resbalar y caer.
- Garantizar que las áreas de tratamiento y las instalaciones estén listas y en condiciones óptimas para recibir a los pacientes.

Herramientas y equipo.

Cepillos, escobas, cubetas de limpieza, esponjas, talochas con esponja, limpiacristales, productos de limpieza, caja de herramientas.

Competencias clave.

- Conocimiento de técnicas de limpieza y desinfección.
- Uso de equipo de limpieza y mantenimiento.
- Conciencia de normas de seguridad y salud.
- Organización.
- Planificación.
- Atención al detalle.
- Comunicación efectiva.
- Ética.

5.4.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional de PHYSIOCARE es fundamental para comprender cómo se planea la operación de la empresa y qué valores y comportamiento busca promover entre sus empleados.

Excelencia en la atención al paciente, PHYSIOCARE se centrará en ofrecer una atención excepcional a los pacientes. Los empleados estarán altamente comprometidos con proporcionar tratamientos efectivos y personalizados para abordar una variedad de condiciones médicas, desde lesiones traumáticas y ortopédicas hasta problemas neurológicos, deportivos y del suelo pélvico.

El enfoque multidisciplinario dentro de la clínica fomentará un gran trabajo en equipo, compartiendo conocimientos y experiencia para brindar una atención integral a los pacientes.

En PHYSIOCARE se valorará la innovación y el desarrollo profesional continuo. Los empleados serán alentados a mantenerse actualizados sobre los últimos avances en fisioterapia y a participar en actividades de educación continua para mejorar sus habilidades y conocimientos. Además de tratar a pacientes con lesiones existentes, la clínica también tendrá un enfoque en la prevención de lesiones y la promoción de la salud. La cultura organizacional incluirá programas de educación para pacientes y la promoción de estilos de vida saludables para prevenir futuras complicaciones.

En PHYSIOCARE se busca fomentar un ambiente de cuidado y empatía hacia cada paciente, el personal que lo conforme será capacitado para comprender las necesidades emocionales y físicas de los pacientes para brindar apoyo y empatía durante el proceso de tratamiento

5.5 Plan tributario- legal.

Dentro de este plan se realizaron las indagatorias necesarias para el establecimiento adecuado de la clínica, las regulaciones se han mencionado con anterioridad principalmente dentro del análisis PESTEL de la planeación estratégica, por lo cual, a continuación se describirá nuestro aviso de privacidad conforme a la regulación fiscal más los requisitos de protección civil para la implementación de la clínica, los requisitos estatales y la regulación de COFEPRIS han sido redactados con anterioridad dentro de este mismo documento.

También se identificó la mejor consideración de persona tributaria para el establecimiento fiscal de la clínica de los cuales hubo una gran consideración, pero al final se explica cual se seleccionó y el porqué.

5.5.1 Aviso de privacidad de PHYSIOCARE.

El Aviso de Privacidad informa sobre el tratamiento de datos personales por parte de PHYSIOCARE, conforme a la legislación mexicana de protección de datos.

El responsable del tratamiento de los datos es PHYSIOCARE. Los datos recabados incluyen información personal y médica necesaria para brindar servicios de fisioterapia y rehabilitación. Los datos son utilizados para proporcionar servicios de fisioterapia, agendar citas, diagnósticos y cumplir con obligaciones legales vigentes. Los usuarios de este servicio tienen derechos ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición), que pueden ejercer comunicándose con el Departamento de Datos Personales.

Los pacientes pueden consentir la transferencia de sus datos dentro y fuera del país, y cualquier modificación al Aviso de Privacidad estará disponible al público. La redacción del aviso de privacidad completo de PHYSIOCARE se encuentra en el anexo 1 de este documento.

5.5.2 Consentimiento informado.

PHYSIOCARE realizó un consentimiento informado destinado a asegurar que los pacientes comprendan plenamente los tratamientos que recibirán y participen activamente en las decisiones sobre su atención médica. Este documento no solo protege a los pacientes, sino también a los profesionales de la salud, garantizando que todas las partes estén al tanto de los procedimientos, riesgos y beneficios asociados con el tratamiento.

Su principal objetivo es educar al paciente, proporcionando información clara y comprensible sobre el diagnóstico, la naturaleza del tratamiento propuesto y las alternativas disponibles. Es fundamental que los pacientes comprendan los beneficios esperados del tratamiento, así como los riesgos y posibles complicaciones. Este documento respeta la autonomía del paciente, permitiéndole tomar decisiones informadas sobre su tratamiento. Esto implica que el paciente tiene el derecho de elegir o rechazar el tratamiento propuesto.

Este documento sirve a PHYSIOCARE como una protección legal, documentando que el paciente ha sido debidamente informado y ha dado su consentimiento voluntario para el tratamiento. Esto protege legalmente a la clínica y al personal de posibles reclamaciones. El consentimiento informado de PHYSIOCARE puede encontrarse en el anexo 2.

5.5.3 Licencias.

La apertura de PHYSIOCARE requiere la obtención de licencias de funcionamiento municipales y de COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios). Estas licencias son esenciales para garantizar que la clínica cumpla con todas las regulaciones locales y federales, asegurando un entorno seguro y profesional tanto para los pacientes como para el personal de salud.

La licencia de funcionamiento municipal, emitida por el ayuntamiento local, certifica que el establecimiento cumple con los requisitos de zonificación, uso del

suelo, normas de construcción y otras regulaciones municipales. Los pasos para obtener esta licencia incluyen la presentación de una solicitud formal, la verificación de que el local cumple con las normas de seguridad y zonificación, el pago de las tarifas correspondientes y la emisión de la licencia una vez aprobada la solicitud.

Por otro lado, la licencia de COFEPRIS es un requisito indispensable para establecimientos de salud, ya que esta autoridad federal regula la calidad y seguridad de los servicios sanitarios en México. Obtener esta licencia implica registrar la clínica en el portal de COFEPRIS, presentar documentación detallada sobre los servicios ofrecidos y el personal profesional, someterse a una inspección de las instalaciones, implementar protocolos de bioseguridad y capacitación del personal, y realizar el pago de las tarifas correspondientes. Una vez cumplidos todos los requisitos y aprobada la inspección, COFEPRIS emite la licencia sanitaria que permite la operación de la clínica.

En la sección el anexo 3 se encuentran los requisitos para la obtención de licencias brindada por la página de la Secretaría de Gobernación.

5.5.4 Régimen de incorporación fiscal.

Para PHYSIOCARE resulta fundamental cumplir con todas las obligaciones fiscales para operar de manera legal y transparente. El Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) es una buena opción ofrecida por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en México para pequeñas y medianas empresas, facilitando su acceso al sistema tributario.

Al ser una microempresa que busca ingresar al mercado, PHYSIOCARE no tendrá grandes proyecciones económicas, por lo cual, este régimen es el ideal para poder cumplir con la legislación fiscal establecida.

El SAT estipula de inicio registrarse en su organismo público por medio de citas o vía web, los documentos requeridos son CURP, comprobante de domicilio, identificación oficial y, en algunos casos, un acta constitutiva de la empresa.

Para ingresar al régimen de incorporación fiscal (RIF), se deberá optar por el régimen en el momento de la inscripción o mediante una actualización de actividades en el portal del SAT. Este régimen exige la presentación de declaraciones bimestrales y ofrece la herramienta "Mis Cuentas" para facilitar este proceso, permitiendo llevar un registro de tus ingresos, gastos y emitir facturas electrónicas. Los beneficios Fiscales que maneja durante los primeros 10 años son la disminución gradual del Impuesto sobre la Renta (ISR), comenzando con una exención total en el primer año. Se podrá optar por una reducción en las cuotas del Seguro Social y otros beneficios.

Ingresar al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) es una excelente opción para formalizar la clínica de especialidades fisioterapéuticas, obteniendo beneficios fiscales que permitirán el crecimiento y desarrollo frente al mercado, el cumplir con las obligaciones fiscales ayudará a mantener la confianza de los clientes y autoridades tributarias, asegurando el éxito y la sostenibilidad de PHYSIOCARE.

5.6 Plan financiero

El plan financiero se lleva a cabo mediante el análisis de los gastos preoperativos, las proyecciones de ingresos, sueldos y los gastos operativos para determinar la viabilidad financiera de PHYSIOCARE. Los elementos mínimos para el establecimiento han sido descritos y enumerados en los apartados anteriores.

A continuación, se presenta una lista de precios de equipo necesario para el establecimiento y apertura de la clínica PHYSIOCARE, la cual contará con recepción, tres consultorios y un área de mecanoterapia.

Tabla 5.6 Equipo básico de equipo básico con precios.

PHYSIOCARE					
EQUIPO BASICO					
Equipo básico según las NOM	Cantidad	Precio	Total	Depreciación	
Equipo de cómputo					
Computadora	4	\$ 15,299.00	\$ 61,196.00	\$ 74,694.00 30% anual	
Multifuncional	1	\$ 4,999.00	\$ 4,999.00		
Tablet	1	\$ 8,499.00	\$ 8,499.00		
Equipo de oficina					
Sillas para paciente y acompañante	6	\$ 1,289.00	\$ 3,867.00	\$ 47,554.00 10% anual	
Silla giratoria	4	\$ 1,099.00	\$ 4,396.00		
Escritorio	3	\$ 5,495.00	\$ 16,485.00		
Recepcion	1	\$ 2,999.00	\$ 2,999.00		
Sillas sala de espera	6	\$ 899.00	\$ 5,394.00		
Librero	1	\$ 2,599.00	\$ 2,599.00		
Anaqueles	1	\$ 4,542.00	\$ 4,542.00		
Archivero	1	\$ 7,272.00	\$ 7,272.00		
Equipo médico y de rehabilitación					
Banco escalera	4	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00		\$ 212,651.00 10% anual
barras paralelas	1	\$ 15,267.00	\$ 15,267.00		
Colchoneta con base (Bobath)	1	\$ 14,540.00	\$ 14,540.00		
Mesa de exploración	1	\$ 5,690.00	\$ 5,690.00		
Mesa de tratamiento (Camilla)	2	\$ 3,079.00	\$ 6,158.00		
Tinas	1	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00		
Equipo de electroestimulación	3	\$ 3,875.00	\$ 11,625.00		
Ultrasonido terapéutico	3	\$ 1,699.00	\$ 5,097.00		
Neuromodulador	3	\$ 2,189.00	\$ 6,567.00		
Infrarrojo	1	\$ 1,331.00	\$ 1,331.00		
Escaleras terapéuticas	1	\$ 21,965.00	\$ 21,965.00		
poleas	2	\$ 5,990.00	\$ 11,980.00		
timón	1	\$ 6,349.00	\$ 6,349.00		
Negatoscopio	1	\$ 2,383.00	\$ 2,383.00		
Biofeedback	1	\$ 16,184.00	\$ 16,184.00		
Pistola de percusión	2	\$ 6,759.00	\$ 13,518.00		
Caminadora	1	\$ 12,900.00	\$ 12,900.00		
Bicicleta estática	2	\$ 8,726.00	\$ 17,452.00		
Refrigerador	1	\$ 5,499.00	\$ 5,499.00		
Baumanómetro	1	\$ 1,120.00	\$ 1,120.00		
Varilla pélvica	1	\$ 1,351.00	\$ 1,351.00		
dilatadores vaginales y anales	3	\$ 1,253.00	\$ 3,759.00		
Pesas pélvicas	2	\$ 958.00	\$ 1,916.00		
Total			\$ 334,899.00	\$ 21,265.10	
				\$ 48,428.70	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.7 Material básico de consumo bimestral y bianual con precio.

PHYSIOCARE				
Material BASICO				
Mat. de apoyo en terapia	Consumo bimestral	Precio	Total 2do año	
Guantes de nitrilo talla chica	2 cajas	\$ 134.00	\$	268.00
Condomes de poli isopreno	1 caja	\$ 517.00	\$	517.00
Gel antibacterial	20 litros	\$ 760.00	\$	760.00
Electrodos	Paquete 30 piezas	\$ 309.00	\$	309.00
Jabón	20 litros	\$ 432.00	\$	432.00
Gel para ultrasonido	1 galón	\$ 543.00	\$	543.00
Aceite	500 ml	\$ 551.00	\$	551.00
Rollo de papel para camilla	2	\$ 769.00	\$	1,538.00
Sanitas	2 paquetes	\$ 718.00	\$	1,436.00
Toallas desinfectantes	2 paquetes	\$ 72.00	\$	144.00
Globos para sondas rectales	1 bolsa	\$ 44.00	\$	44.00
Hilo dental	5 paquetes	\$ 96.00	\$	480.00
Sondas	10 unidades	\$ 46.00	\$	460.00
válvulas de triple salida	5 unidades	\$ 15.00	\$	75.00
Alcohol	10 litros	\$ 550.00	\$	550.00
Torundas de algodón	2 paquetes	\$ 104.00	\$	208.00
			Bimestral	\$ 8,315.00
			Anual	\$ 49,890.00
Mat. de apoyo en terapia	Consumo bianual			
despachador de toallas desechables	3	\$ 561.00	\$	1,683.00
Elemento divisorio de material antibacteriano	3	\$ 198.00	\$	594.00
Espejo	1	\$ 3,000.00	\$	3,000.00
Gancho	3	\$ 374.00	\$	1,122.00
compresas frías	6	\$ 216.00	\$	1,296.00
Compresas calientes	6	\$ 216.00	\$	1,296.00
escalerilla de dedos	1	\$ 200.00	\$	200.00
Colchoneta	2	\$ 385.00	\$	770.00
Ligas	5	\$ 158.00	\$	790.00
Pelotas Bobath	3	\$ 429.00	\$	1,287.00
Total			\$ 12,038.00	
			Preoperativo	\$ 20,353.00
			1er año	\$ 24,945.00
			2do año	\$ 49,890.00
			3er año	\$ 61,928.00

Tabla 7. Fuente: elaboración propia.

Salarios: a continuación, se muestra la tabla de los salarios de los empleados de la empresa incluyendo prestaciones conforme a la ley e incluyen los cambios conforme al aumento de sueldo anual.

Tabla 5.8 Salarios de PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE					
Salarios					
		Sueldo mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Auxiliar de enfermería	1	\$ 6,000	\$ 72,000	\$ 79,200	
Recepcionista/ auxiliar administrativo	1	\$ 8,000	\$ 96,000	\$ 105,600	\$ 116,160
Mantenimiento y aseo	1	\$ 6,000	\$ 72,000	\$ 79,200	\$ 87,120
Importe anual			\$ 168,000	\$ 256,800	\$ 282,480
Vacaciones			\$ 5,523	\$ 9,850	\$ 12,383
Aguinaldo			\$ 6,904	\$ 10,553	\$ 11,609
Subtotal			\$ 180,427	\$ 277,203	\$ 306,471
Seguridad social			\$ 54,128	\$ 83,161	\$ 91,941
Sueldos totales			\$ 234,556	\$ 360,364	\$ 398,413

Fuente: elaboración propia.

Ingresos

A continuación, se realizan las proyecciones de los ingresos que generará PHYSIOCARE en el primer y segundo semestre y segundo y tercer año.

Tabla 5.9 Ingresos del primer semestre de PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE				
INGRESOS PRIMER SEMESTRE				
Servicios	Costo	Consultas semanales	Ingresos semanales	Ingresos 1er semestre
Valoración de trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 700.0	2	\$ 1,400	\$ 36,400
Sesión de fisioterapia trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 600.0	6	\$ 3,600	\$ 93,600
Valoración de suelo pélvico	\$ 1,200.0	1	\$ 1,200	\$ 31,200
Sesión de fisioterapia de suelo pélvico.	\$ 900.0	1	\$ 900	\$ 23,400
Sesión de fisioterapia a domicilio	\$ 750.0	1	\$ 750	\$ 19,500
		11		
Horas consulta	22			\$ 204,100
Ingresos por comisiones al 20% de dos médicos mas				\$ 81,640.0
Suma de ingresos				\$ 285,740

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.10 Ingresos del segundo semestre de PHYSIOCARE

PHYSIOCARE						
INGRESOS SEGUNDO SEMESTRE						
Servicios	Costo	Consultas semanales	Ingresos semanales	Ingresos 2do semestre		
Valoración de trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 700.0	2	\$ 1,400	\$ 36,400		
Sesión de fisioterapia trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 600.0	8	\$ 4,800	\$ 124,800		
Valoración de suelo pélvico	\$ 1,200.0	1	\$ 1,200	\$ 31,200		
Sesión de fisioterapia de suelo pélvico.	\$ 900.0	1	\$ 900	\$ 23,400		
Sesión de fisioterapia a domicilio	\$ 750.0	1	\$ 750	\$ 19,500		
		13				
Horas consulta	26			\$ 235,300		
Ingresos por comisiones al 20% de dos médicos mas				\$ 94,120.0		
Suma de ingresos				\$ 329,420		
				\$ 615,160		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.11 Ingresos del segundo año de PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE					
INGRESOS SEGUNDO AÑO					
Servicios	Costo	Consultas semanales	Ingresos semanales	Ingresos 2do año	
Valoración de trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 800.0	3	\$ 2,400	\$ 124,800	
Sesión de fisioterapia trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 700.0	10	\$ 7,000	\$ 364,000	
Valoración de suelo pélvico	\$ 1,350.0	2	\$ 2,700	\$ 140,400	
Sesión de fisioterapia de suelo pélvico.	\$ 1,000.0	3	\$ 3,000	\$ 156,000	
Sesión de fisioterapia a domicilio	\$ 850.0	1	\$ 850	\$ 44,200	
		19			
Horas consulta	38			\$ 829,400	
Ingresos por comisiones al 20% de dos médicos mas				\$ 331,760.0	
Suma de ingresos				\$ 1,161,160	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.12 Ingresos del tercer año de PHYSIOCARE.

PHYSIOCARE					
INGRESOS TERCER AÑO					
Servicios	Costo	Consultas semanales	Ingresos semanales	Ingresos 3er año	
Valoración de trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 850.0	3	\$ 2,550	\$ 132,600	
Sesión de fisioterapia trauma, ortopedia, deportiva y neurológica.	\$ 800.0	12	\$ 9,600	\$ 499,200	
Valoración de suelo pélvico	\$ 1,500.0	2	\$ 3,000	\$ 156,000	
Sesión de fisioterapia de suelo pélvico.	\$ 1,000.0	4	\$ 4,000	\$ 208,000	
Sesión de fisioterapia a domicilio	\$ 850.0	1	\$ 850	\$ 44,200	
		22			
Horas consulta	44			\$ 1,040,000	
Ingresos por comisiones al 20% de dos médicos mas				\$ 416,000.0	
Suma de ingresos				\$ 1,456,000	

Fuente: elaboración propia.

5.6.1 Estado de resultados.

A continuación, se observa el estado de resultados de PHYSIOCARE, la cual proporciona una visión clara de la rentabilidad del proyecto en los próximos tres años.

Tabla 5.13 Estado de resultados.

PHYSIOCARE					
Estado de resultados					
	Preoperativo	1er año	2do año	3er año	
Ingresos		\$ 615,160	\$ 1,161,160	\$ 1,456,000	
Gastos de operación					
Sueldos y salarios		\$ 234,556	\$ 360,364	\$ 398,413	
Arrendamiento	\$ 24,000	\$ 144,000	\$ 158,400	\$ 174,240	
Publicidad		\$ 30,600	\$ 32,742	\$ 35,034	
Permisos	\$ 4,623	\$ -	\$ 4,623	\$ 4,947	
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 48,000	\$ 51,360	\$ 54,955	
Agua	\$ 1,200	\$ 6,000	\$ 6,420	\$ 6,869	
Internet y telefonía móvil	\$ 1,100	\$ 13,200	\$ 14,124	\$ 15,113	
Mantenimiento y aseo		\$ 9,000	\$ 12,000	\$ 18,000	
Mat. de apoyo en terapia	\$ 20,353	\$ 24,945	\$ 49,890	\$ 61,928	
Mat. de oficina		\$ 14,000	\$ 14,980	\$ 16,029	
Combustibles		\$ 24,000	\$ 25,680	\$ 27,478	
Capacitación			\$ 10,000	\$ 12,000	
Fumigación		\$ 2,000	\$ 2,140	\$ 2,290	
Honorarios		\$ 36,000	\$ 38,520	\$ 41,216	
Pasajes aéreos			\$ 5,000	\$ 5,500	
Viáticos			\$ 4,000	\$ 4,500	
Subtotal	\$ 54,876	\$ 586,301	\$ 790,243	\$ 878,511	
Depreciación anual		\$ 48,428	\$ 48,428	\$ 48,428	
Total de gastos de operación	\$ 54,876	\$ 634,729	\$ 838,671	\$ 926,939	
Utilidad o Perdida	-\$ 54,876	-\$ 19,569	\$ 322,489	\$ 529,061	
ISR			\$ 96,747	\$ 158,718	
PTU			\$ 32,249	\$ 52,906	
Resultado del ejercicio	-\$ 54,876	-\$ 19,569	\$ 193,493	\$ 317,436	

Fuente: elaboración propia.

En el estado de resultados se refleja que en el primer periodo existe una pérdida de 20 mil pesos, mientras que en el segundo ya existe una proyección de 193 mil pesos y en el tercer año se presupuesta alcanzar 317 mil pesos, lo que implica un crecimiento paulatino del negocio.

5.6.2 Flujo de efectivo.

La siguiente tabla refleja el flujo de efectivo proyectado para PHYSIOCARE. En el flujo de efectivo se puede notar que año con año va en incremento siempre que no exista ningún retiro por la parte inversionista, logrando llegar a acumular al tercer año 858 mil pesos.

Tabla 5.14 Flujo de efectivo.

PHYSIOCARE				
Flujo de efectivo				
	Preoperativo	1er año	2do año	3er año
Saldo inicial		\$ 10,225	\$ 39,084	\$ 410,001
inversión	\$ 400,000			
Ingresos	\$ -	\$ 615,160	\$ 1,161,160	\$ 1,456,000
Efectivo	\$ 400,000	\$ 625,385	\$ 1,200,244	\$ 1,866,001
Egresos				
Sueldos y salarios		\$ 234,556	\$ 360,364	\$ 398,413
Arrendamiento	\$ 24,000	\$ 144,000	\$ 158,400	\$ 174,240
Publicidad		\$ 30,600	\$ 32,742	\$ 35,034
Permisos	\$ 4,623	\$ -	\$ 4,623	\$ 4,947
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 48,000	\$ 51,360	\$ 54,955
Agua	\$ 1,200	\$ 6,000	\$ 6,420	\$ 6,869
Internet y telefonía móvil	\$ 1,100	\$ 13,200	\$ 14,124	\$ 15,113
Mantenimiento y aseo		\$ 9,000	\$ 12,000	\$ 18,000
Mat. de apoyo en terapia	\$ 20,353	\$ 24,945	\$ 49,890	\$ 61,928
Mat. de oficina		\$ 14,000	\$ 14,980	\$ 16,029
Combustibles		\$ 24,000	\$ 25,680	\$ 27,478
Capacitación			\$ 10,000	\$ 12,000
Fumigación		\$ 2,000	\$ 2,140	\$ 2,290
Honorarios		\$ 36,000	\$ 38,520	\$ 41,216
Pasajes aéreos			\$ 5,000	\$ 5,500
Viáticos			\$ 4,000	\$ 4,500
Equipo de cómputo	\$ 74,694			
Equipo de oficina	\$ 47,554			
Equipo médico y de rehabilitación	\$ 212,651			
ISR				\$ 96,747
PTU				\$ 32,249
Total de egresos	\$ 389,775	\$ 586,301	\$ 790,243	\$ 1,007,507
Superávit o déficit	\$ 10,225	\$ 39,084	\$ 410,001	\$ 858,494

Fuente elaboración propia.

5.6.3 Balance general.

En el estado de posición financiera o balance general se observa que en el primer año no existen pasivos, y en el segundo y tercer año éstos solo representan el 20% de los activos.

Tabla 5.15. Estado de resultados o balance general.

PHYSIOCARE					
Estado de posición financiera (Balance general)					
	Preoperativo	1er año	2do año	3er año	
ACTIVO					
Activo circulante					
Bancos	\$ 10,225	\$ 39,084	\$ 410,001	\$ 858,494	
Total activo circulante	\$ 10,225	\$ 39,084	\$ 410,001	\$ 858,494	
Activo no circulante					
Equipo de cómputo	\$ 74,694	\$ 74,694	\$ 74,694	\$ 74,694	
Depreciación Equipo de cómputo		-\$ 22,408	-\$ 44,816	-\$ 67,224	
Equipo de oficina	\$ 47,554	\$ 47,554	\$ 47,554	\$ 47,554	
Depreciación Equipo de oficina		-\$ 4,755	-\$ 9,510	-\$ 14,265	
Equipo médico y de rehabilitación	\$ 212,651	\$ 212,651	\$ 212,651	\$ 212,651	
Depreciación Equipo médico y rehabilitación		-\$ 21,265	-\$ 42,530	-\$ 63,795	
Total activo no circulante	\$ 334,899	\$ 286,471	\$ 238,043	\$ 189,615	
TOTAL ACTIVO	\$ 345,124	\$ 325,555	\$ 648,044	\$ 1,048,109	
PASIVO					
ISR por pagar			\$ 96,747	\$ 158,718	
PTU por pagar			\$ 32,249	\$ 52,906	
TOTAL PASIVO			\$ 128,996	\$ 211,624	
CAPITAL					
Aportación de socios	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	
Resultado del ejercicio	-\$ 54,876	-\$ 19,569	\$ 193,493	\$ 317,436	
Resultado de ejercicios anteriores		-\$ 54,876	-\$ 74,445	\$ 119,048	
TOTAL CAPITAL	\$ 345,124	\$ 325,555	\$ 519,048	\$ 836,484	

Fuente: elaboración propia.

5.6.4 Valor presente neto.

Representa el valor de los flujos de efectivo proyectados a futuro poniéndolos a valor presente. Al utilizar la calculadora calcuvio.com con los datos, inversión \$400,000, flujos de efectivo de \$39,084, \$410,000 y \$858,494, resulta que, si la empresa tuviese ese dinero hoy, ascendería a \$414,105 a una tasa de retorno del 20% lo cual implica que la inversión es rentable y viable.

5.6.5 Tasa interna de retorno (TIR).

La TIR es la tasa de interés o de rentabilidad que se genera al realizar una inversión, en otras palabras, es el porcentaje de beneficio o pérdida. Para el cálculo de este factor se utilizó financlick.com, la cual reflejó que este proyecto tiene una tasa de recuperación del 36% lo cual demuestra un resultado favorable.

5.6.6 Liquidez.

La liquidez financiera se refiere a la capacidad que tiene una organización para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo a corto plazo. En este caso, la liquidez en el primer año es excelente al no contar con pasivos, en el segundo año tiene una capacidad de pagar 3 veces el monto de sus pasivos, mientras que en el tercer año el factor es de cuatro veces.

5.6.7 Rentabilidad sobre ingresos.

El margen de rentabilidad de los Ingresos indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de ingreso. Se calcula dividiendo la utilidad después de impuestos entre las ventas. En el primer año una pérdida del 3%, el segundo año, la utilidad un 17% sobre ingresos, mientras que en el tercer año es el 22%, lo cual implica un crecimiento en la utilidad del 5% de un año a otro.

Capítulo 6. Conclusiones.

Viabilidad de la Planeación Estratégica

De acuerdo con el plan estratégico, se ha identificado que es VIABLE la apertura de una clínica de especialidades fisioterapéuticas. El principal reto radica en establecer una base de pacientes sólida que garantice un flujo constante de ingresos, asegurando la sustentabilidad del servicio. Para lograrlo, es fundamental garantizar la calidad del servicio a través de contratación de personal capacitado en técnicas vanguardistas, así como formar alianzas estratégicas con otros profesionales de la salud. Además, es crucial implementar un programa de seguimiento y monitoreo, así como programas educativos dirigidos a la comunidad para concienciar sobre problemas físicos, fomentar la detección temprana de lesiones y promover tratamientos preventivos. La expansión futura podría lograrse mediante la apertura de sucursales adicionales o la ampliación de las instalaciones existentes.

Viabilidad del Plan de Mercadotecnia

El análisis de la demanda, basado en entrevistas, da evidencia que es VIABLE la puesta en marcha de una clínica de especialidades fisioterapéuticas. Dado que actualmente existe un déficit en la oferta de expertos en fisioterapia en la localidad, lo que obliga a los pacientes a trasladarse a Tijuana para recibir servicios profesionales. La oferta existente mantiene precios elevados debido a la escasez de citas disponibles y la falta de profesionalización, lo que resulta en tratamientos que no siempre son exitosos según la opinión del mercado. La propuesta de valor de la nueva clínica se centrará en un enfoque integral y personalizado de la fisioterapia, utilizando técnicas avanzadas y adaptadas a cada paciente. El mercado objetivo será segmentado según las áreas de especialidad.

Viabilidad del Plan de Operaciones

La viabilidad del plan de operaciones está garantizada mediante la adquisición del equipo y los materiales necesarios para realizar los tratamientos y

actividades de la clínica de manera adecuada. Este equipamiento permitirá ofrecer un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los pacientes.

Viabilidad del plan de recursos humanos

La viabilidad del plan de recursos humanos se alcanzará mediante la contratación de personal que cumpla con el perfil requerido y que trabaje en una cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio. Esta estrategia asegurará que el personal esté bien preparado y motivado para ofrecer el mejor servicio posible a los pacientes.

Viabilidad del plan tributario-legal

La viabilidad del plan tributario-legal se logrará cumpliendo con todas las regulaciones y normativas requeridas para el funcionamiento de la clínica. Esto incluye la obtención de licencias, permisos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales pertinentes.

Viabilidad del plan financiero.

Con los resultados positivos en el estado de resultados del 2do y 3er año, el flujo de efectivo de casi 860 mil pesos al tercer año, la buena liquidez, la rentabilidad de los ingresos, la viabilidad representada en el valor presente neto y el 36% de tasa interna de retorno son indicadores de que el negocio es VIABLE basado en el plan financiero.

Al analizar cada uno de los puntos anteriores, se concluye que la implementación de una clínica de especialidades fisioterapéuticas en Tecate, Baja California es un proyecto de negocio VIABLE.

Referencias bibliográficas

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). El emprendedor de éxito (4ta ed.). México: McGraw Hill. doi:978-970-10-5914-2

Alfonso, J.I., (2022). Monitorización y periodización del rendimiento desde la fisioterapia deportiva: ¿Hacia dónde vamos? Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 11(2), 31-43. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i2.14741>

Amado Merchán, Á., Amado Merchán, D., & Yerpes Merchán, S. (2021). La Fisioterapia como disciplina e imagen profesional del fisioterapeuta. Percepción de la sociedad actual. fisioGlía, 8(3), 53-57.

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>

Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2). DOI: 10.35381/cm.v7i2.562. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318879>

Álvarez Pinto, F. D. (2007) PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING PERSPECTIVAS, núm. 20, pp. 67-104 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>

Arbonies Ortíz, A.; Calzada Mujika, I. El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. Intangible Capital - Nº 6 - Vol. 0, diciembre de 2004 ISSN: 1697-9818. Pp. 14. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2896/El%20poder%20del%20conocimiento%20t%C3%A1cito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Baquero Hernández, L. R., Argota Vega, L. E., & Rodríguez Valdés, O. (2015). Plan de informatización para la gestión de los recursos, 3C TIC, 4(4), 230-243. ISSN: 2254-6529. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2015.44.230-243>

Belcourt, M., & Podolsky, M. (2019). Planificación estratégica de recursos humanos (7a ed.). Canadá. ISBN-13: 978-0-17-679808-6. Pp.30.

Berghmans, B. (2006). El papel del fisioterapeuta pélvico. Actas urológicas españolas. 30 (2): 110-122. <https://www.elsevier.es/es-revista-boletin-medico-del-hospital-infantil-401-pdf-S021048060673412X>

Bispo, J. P. (2021). La fisioterapia en los sistemas de salud: marco teórico y fundamentos para una práctica integral. *Salud Colectiva, 17*, e3709. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://doi.org/10.18294/sc.2021.3709>

Bonilla Sotomayor, L. C., & Pérez Irizarry, L. I. (2021). Análisis de Viabilidad: Herramientas de Investigación Empresarial Disponibles. ADMI 6008: Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico-Mayagüez.

Carrera Endara, C. F. A., Vaca Zarate, A. G., & Rodas Idrobo, R. A. (2019). Plan de negocios. Guayaquil, Ecuador. Ediciones Grupo Compás. ISBN: 978-9942-33-237-0

DANTES, Octavio Gómez et al. Sistema de salud de México. Salud pública Méx. 2011, vol.53, suppl.2, pp. s220-s232. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800017&lng=es&nrm=iso ISSN 0036-3634

Davó-Cabra, P., & Ramos-Gómez, F. (2022). El papel de la fisioterapia ante las necesidades actuales de rehabilitación a nivel mundial. Fisioterapia, 44(5), 261-263. <https://doi.org/10.1016/j.ft.2022.04.001>

Diario Oficial de la Federación. (1995). LEY para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. ACUERDO de estratificación de

empresas micro, pequeñas y medianas. Recuperado de:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386

Fernández, R.; Souto, S.; González, A. (2015) Proyecto de especialidades en Fisioterapia. Asociación Española de Fisioterapeutas. Madrid, España. Recuperado de: https://www.consejo-fisioterapia.org/adjuntos/adjunto_14.pdf

Fernández Ruiz, J. (2016). *Derecho administrativo*. México: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Cultura, IneHrM, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas. (Biblioteca Constitucional. Serie Grandes Temas Constitucionales).

Freis, N. E. (2006). La rehabilitación en ortopedia y traumatología - Parte I. Revista de la Asociación Argentina de Ortopedia y Traumatología, 71, 272-277.

Gallardo Hernández, N. A., & Carmona Vega, E. G. (2014). Modelo de plan financiero para microempresas comerciales establecidas en Ciudad Juárez. Edición Especial: 1er Coloquio de Investigación para Alumnos de Doctorado y Maestría, 15, ISSN 2594-1674. Pp. 102-108. Recuperado de:
<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/article/view/269/228>

García, N. Sánchez, D. Montoya, O. (2015). Estrategias de intervención de Fisioterapia en neurorehabilitación utilizadas en Colombia: Revisión Bibliográfica. Rev Mov Cient. 9(1): 60-66.

Gitman, L. J. (2016). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA (14th ed.). Pearson Hispanoamérica Contenido.
<https://uabc.vitalsource.com/books/9786073237222>

Grillo, M. &. (2016). La fisioterapia: sus orígenes y su actualidad. Acta médica del centro, 10(3), 88-90.

Harvard Business Review. (2021). Cómo crear un plan de negocio [Serie Management en 20 minutos]. Editorial Reverte S.A. (ISBN: 9788417963224).

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración estratégica, un enfoque integral. Novena edición. Distrito Federal, México: CENGAGE Learning Editores S. A. de C. V.

Horngren, C.T. (2000). Introducción a la contabilidad financiera (7a. ed.). México: Pearson Educación.

INEGI, (2021). *Censo de población y vivienda 2020. Panorama sociodemográfico de Baja California*. México: INEGI.

Instituto de Investigaciones Jurídicas. (2023). Lexicón jurídico (Serie Doctrina Jurídica, Núm. 980). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/15/7166/26.pdf>

Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>

Jebrin, A. H. (2017). The Theoretical Strategic Approach in the Feasibility Study. *Journal of Economics, Management and Trade*, 19(2), 1-14. DOI: 10.9734/JEMT/2017/36268

Kent, M. C. (2014). ANTECEDENTES DE LA FISIOTERAPIA. *Acalán Revista de la Universidad Autónoma del Carmen*, 87, 1-7. doi:ISSN: 1405-9401

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11a edición. Ciudad de México. Pearson educación. ISBN: 78-607-32-1722-4

Lacima, G., & Espuña, M. (2008). *Patología del suelo pélvico*. Elsevier, 31(9), 587-595. doi:10.1157/13128299

Levitt, S. (2013) *Tratamiento de la parálisis cerebral y del retraso motor*. 5ª edición. Editorial Médica Panamericana. ISBN: 9788498357509

Llorente Olier, J. I. (2013). *Análisis de viabilidad empresarial*. Madrid, España: Centro de estudios financieros.

Martín Noguerras, A. M. (2002). Proyecto docente. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Maurya, A. (2012). Running Lean. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. ISBN: 978-1-449-30517-8

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión, 46*. Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia. DOI: 10.14482/pege.46.1203 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>

Mir Juliá, J. (2019). Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado. 1ª edición. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Planeación financiera. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Moreno Fernández, J.A. (2003), Planeación Financiera, 1ª edición, Compañía Editorial Continental, México.

Moyano Castillejo, L. E. (2016). Plan de negocios. Lima, Perú: Macro. doi:978-612-304292-9

Munch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2a ed.). Pearson Educación.

OECD (2024), OECD Economic Surveys: Mexico 2024, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b8d974db-en>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011) Generación de modelos de negocios. Editorial DEUSTO. Barcelona, España. ISBN: 978842342799

Panorama Económico de Baja California (2023). Gobierno del Estado de Baja California. Secretaría de Economía e Innovación. Dirección de Estadística.

Pedraza Rendón, O. H. (2014). Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa. Grupo Editorial Patria. ISBN 6074388504, 9786074388503

Pena Outeiriño JM, Rodríguez Pérez AJ, Villodres Duarte A, Mármol Navarro S, Lozano Blasco JM. (2007). Tratamiento de la disfunción del suelo pélvico. Actas urológicas españolas. 31(7): 719-731.
<https://scielo.isciii.es/pdf/aue/v31n7/v31n7a04.pdf>

Presidencia de la República. (2019, 12 de Julio). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gs.c.tab=0

Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2017). Introducción a los negocios, cuarta edición. CDMX, México: CENGAGE Learning editores.

Prieto Sierra, C. (2017). Emprendimiento, conceptos y plan de negocio. CDMX, México: Pearson. doi: 978-607-32-4018-5

Pozo Pineda, L. (2018). El plan financiero de una empresa proveedora del estado: Caso NCR Surtidos Empresariales, S.R.L. Tesis de maestría, Universidad APEC.

Quijano Pitman, F. (1999). Cristóbal Méndez y el primer libro de Kinetoterapia (1553). Gaceta Médica de México, 135(6). Recuperado de
https://www.anmm.org.mx/bgmm/1864_2007/1999-135-6-655-656.pdf
Ramírez, D. N. (2008). Contabilidad Administrativa (8a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

Reyes Mendoza, L. (2012). *Derecho laboral*. Tlalnepantla, Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C. (ISBN 978-607-733-009-7). Pp: 13-14.

Rodríguez Valencia, J. (2017). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Sexta edición. Ciudad de México, México: CENGAGE Learning Editores S. A. de C. V.

Rubio, G.; Del Pozo, N.; Moreno, I. (2010). Proyecto de creación de un centro de rehabilitación y terapia física integral. Revista tecnológica ESPOL. Ecuador. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/8830>

Sainz de Murieta E, Cisneros MT. Rehabilitación y capacidad funcional en la salud del siglo XXI. An Sist Sanit Navar 2022; 45(3): e1028. <https://doi.org/10.23938/ASSN.1028>

Sanromán Aranda, R., & Cruz Gregg, A. (2019). Derecho corporativo y la empresa 3a edición. Ciudad de México: CENGACE.

RED TERCER MILENIO S.C. (2012). *Derecho fiscal*. Tlalnepantla, Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C. ISBN: 978-607-733-126-1

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2020), ¿Qué son y para qué sirven las Normas Oficiales Mexicanas NOM de Trabajo y Previsión Social? https://trabajoseguro.stps.gob.mx/bol089/vinculos/notas_4.html

Suárez Bonilla, X., & Rodríguez Pérez, M. E. (2022). Surgimiento de la fisioterapia en México a partir de la rehabilitación durante el siglo XX. Investigación en Educación Médica. Vol. 11. No.43. Pp. 108-120. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2022.43.22426>

Suárez, D., Erbes, A., & Barletta, F. (Eds.). (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos: Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Madrid: Ediciones Complutense. ISBN 978-987-630-481-8. https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/libreria_cm_archivos/pdf_2525.pdf

Theobald, E. (2019). Pestel-Analyse. Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt. Pforzheim: Management Monitor.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2022). Derecho mercantil. Contaduría. Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado de https://cedigec.fca.unam.mx/materiales/plan_2023/contaduria/2/LC_2226_c.pdf

Valverde, M. T. (2022). Plan de Marketing para la clínica de Fisioterapia InVafis. Máster en Marketing Digital. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/146955/6/mvalverdepaTFM0622memoria.pdf>

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Edición Softcover. ISBN: 9781430306849

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Ministerio de la Producción. Perú. Primera edición: junio de 2009. Nathan Associates Inc. Recuperado de: https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato de aviso de privacidad.



AVISO DE PRIVACIDAD 

En cumplimiento con lo dispuesto por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y su Reglamento, así como demás disposiciones aplicables, PHYSIOCARE hace de su conocimiento el siguiente Aviso de Privacidad:

1. PHYSIOCARE es responsable del tratamiento de sus datos personales.
2. Los datos personales que recabamos de usted son utilizados con el propósito de brindar servicios de fisioterapia de alta calidad y personalizados. Los datos que recabamos incluyen, pero no se limitan a:
 - Nombre y apellidos
 - Dirección
 - Número telefónico
 - Correo electrónico
 - Información médica y de salud

3. Sus datos personales serán utilizados para las siguientes finalidades:

- Proporcionar servicios de fisioterapia y rehabilitación.
- Realizar evaluaciones y diagnósticos fisioterapéuticos.
- Comunicarnos con usted para agendar citas, dar seguimiento a su tratamiento y enviar información relevante sobre nuestros servicios.
- Cumplir con obligaciones legales y regulatorias.

4. Usted tiene derecho a acceder, rectificar, cancelar u oponerse al tratamiento de sus datos personales, así como a revocar el consentimiento otorgado para dicho fin. Estos derechos se conocen como derechos ARCO.

- Hemos implementado medidas de seguridad físicas, técnicas y administrativas para proteger sus datos personales contra el acceso no autorizado, el uso indebido, la divulgación, la alteración o la destrucción.
- Nos reservamos el derecho de efectuar en cualquier momento modificaciones o actualizaciones al presente aviso de privacidad, para la atención de novedades legislativas, políticas internas o nuevos requerimientos para la prestación u ofrecimiento de nuestros servicios.

Le informamos que sus datos personales pueden ser transferidos y tratados dentro y fuera del país, por personas distintas a esta clínica. Si usted no manifiesta su oposición para que sus datos personales sean transferidos, se entenderá que ha otorgado su consentimiento para ello. Quedo a su disposición para cualquier duda o aclaración respecto al tratamiento de sus datos personales.

Atentamente.

physio
CARE

Physiocare

CONSENTIMIENTO INFORMADO



Fecha:

Nombre del/la paciente:

Fisioterapia pélvica:

La Fisioterapia de piso pélvico es una especialidad que se encarga de evaluar y tratar las condiciones musculares de las personas que presentan desde algún tipo de alteración en su piso pélvico (Incontinencia, prolapsos, dolor, etc.), hasta padecimientos en el área sexual (vaginismo y dispareunia), así como el acompañamiento de mujeres embarazadas, y en el postparto; también, en hombres, después de una cirugía de próstata. Se aplican distintas técnicas mediante un programa estructurado de rehabilitación que favorezca la adquisición de hábitos que mejoren la función de las estructuras relacionadas con el piso pélvico.

Tratamiento

Dentro de la fisioterapia pélvica se pueden utilizar evaluaciones invasivas intravaginales y como tratamiento la electroterapia, biofeedback, Kgoal, técnicas manuales, masaje perineal, técnicas comportamentales, cinesiterapia.

La mayoría de estos procedimientos son invasivos intracavitarios, es decir, intravaginales y anales. Tratamiento que deberá ser realizado por un terapeuta capacitado y con un protocolo de higiene de esterilización de material antes y después de cada uso.

Riesgos

La mayoría de las técnicas empleadas no presentan efectos adversos. Puede llegar a sentir un poco de cosquilleo en la aplicación de la electroestimulación que es bastante tolerado. Pudiera ocasionar incomodidad o molestia en el contacto con algún electrodo dependiendo de la sensibilidad de cada paciente.

El paciente

Deberá advertir al paciente si tiene marcapasos, embarazo o sospecha de alguna infección, hipertensión o algún padecimiento previo que pudiera contraindicar el tratamiento. Puede acceder y demandar toda la información que necesite antes y durante el proceso.

Al aceptar la valoración, el paciente **puede retirar su consentimiento en cualquier momento** del tratamiento y el terapeuta detendrá el proceso en cuanto el paciente lo solicite.

El/La paciente declara

Que se me ha informado y he comprendido la información verbal y escrita sobre el tratamiento, pudiendo realizar todas las preguntas que pudieran parecerme oportunas y que en cualquier momento puedo revocar mi consentimiento.

Doy mi consentimiento para realizar el tratamiento de fisioterapia pélvica.

La terapeuta física declara

Que he facilitado toda la información necesaria al paciente y he aclarado cualquier duda que pueda presentar antes de la aplicación del tratamiento de fisioterapia pélvica.

Accedo a que el paciente **revoque** su consentimiento en cualquier momento si así lo desea.

Licencia de funcionamiento

¿Vas a abrir en el municipio por primera vez tu negocio? Solicita la licencia de funcionamiento para empezar operaciones.

Documentos necesarios

Documento requerido	Presentación
Acta Constitutiva	Original y 2 Copias
Identificación oficial (IFE, INE, Pasaporte vigente)	Original y 2 Copias
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Original y 2 Copias
Comprobante de domicilio	Original y 2 Copias
Croquis de ubicación	Original y 2 Copias
Comprobante de pago	Original y 2 Copias

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios

Aviso a la COFEPRIS de funcionamiento y de responsable sanitario del establecimiento de servicios de salud

El aviso de funcionamiento y de responsable sanitario del establecimiento de servicios de salud, se ingresa siempre y cuando la empresa con establecimiento de atención médica no practique actos quirúrgicos u obstétricos.

Documentos necesarios

Documento requerido	Presentación
<u>Formato Aviso de Funcionamiento de Responsable Sanitario y de Modificación o Baja debidamente llenado</u>	Original y Copia
En caso del representante Legal Acta Constitutiva y/o poder otorgado ante notario o corredor público de los representantes legales (Artículo 15, Ley Federal de Procedimiento Administrativo)	Original y Copia
En caso del representante Legal: Identificación oficial con fotografía de representante legal (Credencial para votar INE, Pasaporte o Cartilla Militar)	Original y Copia
En caso de personas autorizadas: Identificación oficial con fotografía de la(s) persona(s) autorizada(s), (Credencial para votar INE, Pasaporte o Cartilla Militar)	Original y Copia