



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
PUEBLA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE
SALUD

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA
EN ZONA CENTRO DE VERACRUZ**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE
SALUD**

PRESENTA:

LFT. BRANDON MARK HALL RAMÍREZ

ASESOR: DRA. ROSAURA ROSAS GONZÁLEZ

COASESOR: DR. HÉCTOR HUGO PÉREZ VILLAREAL

PUEBLA, PUE.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

En primer lugar le quiero agradecer a Dios, ya que sin las fuerzas, ánimo y provisión que Él me da, nada de esto habría sido posible.

Le agradezco a mis padres que incesantemente han apoyado cada uno de mis proyectos a lo largo de toda mi vida y me han dado mucho más de lo que un hijo podría esperar de sus padres.

Gracias a cada uno de mis hermanos que siempre me inspiran a ser cada vez mejor. Su espíritu competitivo y de fraternidad han sido fundamentales en mi vida, y me han mostrado con el ejemplo a siempre esforzarme y dar todo por aquello que amas y te apasiona.

Por último, gracias a mi esposa Karen que en cada paso de mi caminar profesional y personal de los últimos 10 años ha estado a mi lado, impulsándome y motivándome a ser cada día mejor. En definitiva ella ha sido mi mayor motivación y el hombro en el que me he podido recargar en mis momentos de mayor cansancio. Y gracias por darme el mayor regalo en nuestra pequeña Gianna, a quien esperamos con mucho amor.

Dedicado a toda mi amada familia y en particular en memoria de mi abuelo John Hall.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Idea de negocio	4
1.3. Concepto de negocio.....	4
1.4. Estrategia del negocio	5
1.5. Modelo de negocio	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7
2.1. Misión	7
2.2. Visión	7
2.3. Valores.....	7
2.4. Política.....	7
2.4.1. Política de calidad.....	7
2.4.2. Política de seguridad al paciente	8
2.4.3. Política de seguridad y salud en el trabajo.....	8
2.5. Objetivos.....	8
2.5.1. Objetivo general.....	8
2.5.2. Objetivos específicos	8
2.5.3. Hipótesis o supuestos preliminares.....	9
2.6. Análisis interno	9
2.6.1. FODA, FODA cruzado.....	9

2.7. Análisis externo	11
2.7.1. Análisis PESTEL.....	11
2.7.2. Análisis: 5 fuerzas de Porter.....	17
2.8. Análisis de mercado.....	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS TÉCNICO	20
3.1. Organigrama	20
3.2 Estructura orgánica y funcional	20
3.3. Perfil de puestos	21
3.4. Diagrama de procesos	21
3.5. Diseño de clínica	22
CAPÍTULO IV. Estructura Canvas.....	23
4.1. Segmento de clientes	23
4.2. Propuesta de valor	24
4.3. Canales de distribución.....	24
4.4. Relación con los clientes	25
4.5. Fuente de ingresos	25
4.6. Recursos claves	26
4.7. Actividades claves	26
4.8. Socios o alianzas claves	26
4.9. Estructura de costes	26
CAPÍTULO V. ANÁLISIS FINANCIERO	29
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	30

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA y FODA cruzado	9
Tabla 2. Análisis PESTEL	11
Tabla 3. Matriz Canvas	23
Tabla 4. Ingreso mensual	25
Tabla 5. Inversión en personal	27
Tabla 6. Inversión en insumos	27
Tabla 7. Inversión en servicios básicos.....	28
Tabla 8. Inversión total	28
Tabla 9. Retorno de la inversión	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter	17
Figura 2: Organigrama	20
Figura 3: Diagrama de procesos	21
Figura 4. Diseño de clínica HOP	22

LISTA DE ABREVIATURAS

WCPT: World Confederation for Physical Therapy

ROI: Return of investment

HOP: Hall of Physiotherapy

INTRODUCCIÓN

Para iniciar con este proyecto se plantea esta pregunta: ¿Implementar un plan de negocios da la viabilidad para dar apertura a una clínica de fisioterapia en Córdoba, Veracruz?

Se establece que un plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido (Mulyaningrum, 2016). La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

De acuerdo a Evers (2014) el plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

La OMS ha declarado que las condiciones de salud cardiovasculares y oncológicas han mostrado un notable aumento en los últimos años, y aunque se les está otorgando una atención médica oportuna, la supervivencia de estos mismos ha provocado una necesidad latente, que es la de tener un acompañamiento en la reintegración a las actividades de la vida diaria de los pacientes de forma óptima. Para ello los fisioterapeutas son los especialistas en la recuperación y potenciación del movimiento corporal humano, para lograr una mejora en la calidad de vida, así como independencia en sus actividades.

Al no haber clínicas de fisioterapia en la ciudad de Córdoba, Veracruz que sean especializadas en las áreas de intervención cardiopulmonar y atención al paciente con cáncer, se ha observado una gran área de oportunidad en búsqueda del beneficio de la población con éstas condiciones de salud, para dar un lugar en el que puedan atender todas estas necesidades latentes que presentan lo cordobeses y pacientes de ciudades aledañas como lo son Orizaba y Fortín de las Flores. (DENUE, 2022)

Para ello es necesario en primer instancia entender lo que es la fisioterapia. De acuerdo a la confederación mundial de fisioterapia (WCPT de sus siglas en inglés World Confederation for Physical Therapy) la fisioterapia provee servicios a individuos y poblaciones para desarrollar, mantener y restaurar en su máxima capacidad la movilidad y habilidad funcional a lo largo de cada una de las etapas de la vida, lo cual incluye proveer servicios en circunstancias en las que el movimiento y la función, son amenazadas por el envejecimiento, lesiones, enfermedades, desordenes, condiciones de salud o factores ambientales y se debe recalcar que la funcionalidad y el movimiento corporal humano son esenciales a lo que significa estar saludable. (WCPT; 2019.)

La fisioterapia esta interesada en identificar y maximizar la calidad de vida y el potencial de movimiento dentro de las esferas de promoción, prevención, tratamiento/intervención, habilitación y rehabilitación. Esto comprende el bienestar físico, psicológico, emocional y social. La fisioterapia involucra la interacción entre fisioterapeutas, pacientes/clientes, otros profesionales de la salud, familiares, cuidadores y comunidades en un proceso en el que el potencial del movimiento es evaluado y se asignan metas, utilizando conocimientos y habilidades únicas para el fisioterapeuta.

El extensivo conocimiento por parte del fisioterapeuta del cuerpo humano y las necesidad en su movimiento y optimización de su potencial es central para determinar las estrategias para una correcta, examinación, evaluación, diagnóstico, pronóstico y plan de tratamiento. El fisioterapeuta puede operar como un practicante independiente, al igual que como miembros de equipos proveedores de servicios de salud y deben estar sujetos a los principios éticos de la WCPT. Es posible ejercer como profesionales de primer contacto, y los pacientes/clientes pueden acudir a sus servicios directamente sin necesidad de ser referidos por otros profesionales del área de la salud. (WCPT; 2019)

La fisioterapia es una parte esencial de los servicios de salud y bienestar dentro de la comunidad. Los fisioterapeutas practican independientemente de otros proveedores del área de la salud y también dentro de equipos interdisciplinarios con programas de rehabilitación/habilitación que apuntan a la prevención de desórdenes del movimiento, en el mantenimiento o restauración del funcionamiento óptimo y de la calidad de vida en individuos con alteraciones en su movilidad. (WCPT; 2019.)

CAPITULO 1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

1.1 ANTECEDENTES

La importancia de los planes de negocios para las organizaciones, ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite. (Türko, E.S. 2016)

La fisioterapia como disciplina ha tenido un rápido crecimiento en las últimas décadas, no solo en nuestro país, sino en diferentes partes del mundo, este hecho se encuentra en función de diversos factores como el incremento de individuos con alguna discapacidad, el creciente número de personas de la tercera edad, el desarrollo de enfermedades crónico-degenerativas y un mayor desarrollo científico y tecnológico. Esto ha ocasionado la necesidad de tener clínicas de fisioterapia que puedan ofrecer servicios de alta calidad, confiables y que cubran con las necesidades de salud de la población. (WCPT, 2019)

La necesidad de un trato fisioterapéutico de alta calidad, se ha hecho cada vez mas necesario en nuestro país desde un punto de vista de salud pública, pero también se ha vuelto fundamental el desarrollo de un plan que guíe al profesional fisioterapeuta mexicano, para establecer las bases de un negocio que plantee los elementos necesarios en contexto a los requisitos legales y de gestión dentro del rubro de instituciones de salud, también considerando los factores internos y externos correspondientes a la localización del negocio. (WCPT, 2019)

El trabajo multidisciplinario es esencial y permite que haya una alta cantidad de referencia de pacientes por parte de otros profesionales de la salud a fisioterapia, desafortunadamente, el conocimiento médico sobre las actividades y competencias del fisioterapeuta son precarias, tal como lo expuso Stanton y cols. en 345 médicos residentes a través de un cuestionario, donde a pesar de que la mayoría de ellos (98%) refirieron a sus pacientes al fisioterapeuta y percibieron buena información de parte de los mismos (54%), la proporción de respuestas correctas sobre las preguntas respecto a si conocían las actividades de los fisioterapeutas, no superó el 70%, recomendando la necesidad de crear programas de educación médica continua en donde se informe sobre las diferentes modalidades de las actividades fisioterapéuticas.

El poseer conocimientos de las actividades desempeñadas por los fisioterapeutas por parte de los diferentes profesionales involucrados en el manejo de pacientes con discapacidad, permite evidenciar dos vertientes en este proceso. Por un lado, propicia el logro de objetivos comunes en rehabilitación, el crecimiento de la fisioterapia como disciplina y la adquisición de destrezas y competencias con el trabajo interdisciplinario entre el fisioterapeuta y los diferentes profesionales de la salud.

1.2 IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio se dio en consecuencia a la necesidad de establecer una clínica de Fisioterapia de alta especialidad, que pueda cubrir con dos vertientes sumamente descuidadas en la región, las cuales son la fisioterapia cardiorrespiratoria y la fisioterapia oncológica, especialidades ausentes de momento, en la zona centro de Veracruz de acuerdo al DENU, 2022.

El nombre de la empresa es Hall Of Physiotherapy (HOP) que en inglés hace referencia a la Sala de la Fisioterapia y también hace un juego de palabras que refiere a la palabra “Salto”, lo cual nos lleva a pensar en el concepto de movimiento que es el fundamento de la fisioterapia, y también lleva en sí mismo el apellido del fundador de la clínica (Hall).

Los servicios que se van a ofrecer, precisamente serán de Fisioterapia en atención al paciente con cardiopatías, enfermedades respiratorias y de pacientes con condiciones y secuelas de cáncer, además de los servicios básicos de un fisioterapeuta general. Para ello se requiere que los licenciados en fisioterapia tengan una formación especializada en dichas áreas por organismos o instituciones que lo acrediten oficialmente dentro de nuestro país.

Además de ello el equipo de trabajo contará con fisioterapeutas formados en el área de administración de instituciones de salud, para así poder guiar el negocio considerando todos los factores jurídicos y de gestión que requiera.

1.3 CONCEPTO DE NEGOCIO

Se constituye Hall Of Physiotherapy (HOP) como una empresa creada para lograr satisfacer las necesidades de los clientes debido al aumento de la demanda del tratamiento de pacientes con cardiopatías, secuelas de COVID y pacientes con cáncer o

con secuelas del mismo, contando con equipos y especialistas en la rehabilitación cardiorrespiratoria, así como en el área oncológica y en los elementos básicos de fisioterapia ortopédica.

Naturaleza: brindará el servicio con un enfoque especializado para atender a pacientes que requieren un servicio de calidad, con una infraestructura y equipamiento óptimo y con personal profesional altamente calificado en Fisioterapia, ubicado en la ciudad de Córdoba, Veracruz, para pacientes mujeres y hombres con dichas condiciones de salud.

El eslogan de Hall Of Physiotherapy (HOP) es:

Un salto al bienestar.

Horizonte de la evaluación: El horizonte de la evaluación del proyecto es de cinco años, en función de las tendencias y requerimientos del mercado, del perfil del consumidor, así como del ciclo natural o de su viabilidad del proyecto. Es importante tener presente que al cabo de este periodo de tiempo habremos determinado una rentabilidad del proyecto para los accionistas, tomando en cuenta ello, se evaluará la posibilidad de expandir a otros mercados, según la proyección de la demanda existente. Este punto exige de una continúa observación de las particulares demandas de atención de prestaciones de fisioterapia.

Ubicación: La Clínica estará estratégicamente ubicada en la zona centro del estado de Veracruz, particularmente en Córdoba, con la finalidad de obtener mayor accesibilidad hacia nuestros pacientes y proveedores, acceder rápidamente a nuestro nicho de mercado, considerando que es una de las ciudades por las cuales pasa una de las autopistas más circuladas del país, ya que es el sitio de paso desde el puerto de Veracruz a la Ciudad de México.

1.4 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La estrategia del negocio apunta a identificar los grupos que demanden los servicios de fisioterapia, así como tener un contacto directo con los hospitales regionales tanto públicos como privados, y ofrecerles los servicios de alta especialidad a sus pacientes. Esta estrategia se llevará a cabo en todos los municipios circundantes a Córdoba, tales como Fortín, Orizaba, Ixtac, Río Blanco, Yanga, entre otros. En definitiva, este negocio está creado para cubrir todas las necesidades fisioterapéuticas que puedan requerir las

personas dependientes, en particular, y la población en general; brindando un servicio de calidad, moderna infraestructura y equipos de última tecnología.

1.5 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio del presente proyecto es de Servicios Multiplicativos ofreciendo un conjunto de servicios especiales que comprende no sólo la atención enfocada al dolor del paciente, sino todos los aspectos funcionales por medio de una atención integral, a fin de que pueda recuperar sus capacidades en lo posible, potenciar sus habilidades y prevenir complicaciones, todo ello gracias al personal calificado y acreditado contratado.

CAPITULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes atención fisioterapéutica con calidez, respeto e integridad, a través de profesionales altamente especializados, con equipo y recursos a la vanguardia, ofreciendo un tratamiento fundamentado en la práctica basada en evidencia científica de acuerdo al Modelo de Intervención en Fisioterapia (MIF).

2.2 VISIÓN

Ser reconocidos regionalmente como una institución de excelencia profesional de Fisioterapia especializada en las condiciones de salud cardiorrespiratorias y oncológicas.

2.3 VALORES

- Solidaridad
- Calidez
- Respeto
- Integridad
- Compromiso

2.4 POLÍTICA

2.4.1 Política de calidad

La clínica Hall Of Physiotherapy presta servicios de salud con pertinencia, accesibilidad, seguridad, oportunidad y continuidad, mediante la planeación, ejecución, control y mejoramiento continuo de nuestros procesos asistenciales y administrativos, para lograr satisfacer las expectativas de nuestros usuarios y partes interesadas, siendo la seguridad de nuestros pacientes nuestra mayor preocupación, teniendo en cuenta el entender al

paciente como un ser íntegro, las normativas aplicables, un talento humano competente y la eficiencia de los recursos.

2.4.2 Política de seguridad al paciente

Brindar servicios de salud al paciente como un ser integral, de forma segura, minimizando el riesgo y promoviendo una cultura de seguridad mediante la observación, seguimiento y evaluación de los riesgos.

- Establecer un entorno seguro de atención en salud dentro de la clínica.
- Identificar peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
- Prevenir los riesgos asociados a las actividades propias de la atención al paciente.
- Fortalecer la comunicación para permitir el seguimiento efectivo de los riesgos identificados.

2.4.3 Política de seguridad y salud en el trabajo

Hall of Physiotherapy es una empresa dedicada a la prestación de servicios integrales de fisioterapia, reconociendo la importancia del talento humano y comprometiéndose al más alto nivel de organización con la implementación y mejora continua a través del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual va encaminado a promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y demás partes interesadas, ofreciendo lugares de trabajo seguros y adecuados.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la viabilidad del establecimiento de una clínica de fisioterapia en Córdoba, Veracruz a través de un plan de negocios.

2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores legales y económicos del entorno para la implementación de la clínica.

- Conocer la inversión necesaria que se requiere para la apertura de la clínica de fisioterapia.
- Analizar el mercado potencial de una clínica de fisioterapia en Córdoba.
- Evaluar la factibilidad del proyecto.

2.5.3 HIPÓTESIS O SUPUESTOS PRELIMINARES

Hi: La creación de un plan de negocios, permite determinar la viabilidad del establecimiento de una clínica de fisioterapia en Córdoba, Veracruz.

Ho: La creación de un plan de negocios, no permite determinar la viabilidad del establecimiento de una clínica de fisioterapia en Córdoba, Veracruz.

Variable independiente: Plan de negocios.

Variable dependiente: Creación de una clínica de fisioterapia.

2.6 ANÁLISIS INTERNO

2.6.1 FODA, FODA CRUZADO

Tabla 1. FODA y FODA cruzado

Logo (No oficial) 	Fortalezas	Debilidades
---	------------	-------------



HOP

Hall Of Physiotherapy

F1 Alianza con clínica de Oncología
 F2 Cuenta con el apoyo del Instituto Nacional de Cancerología (INCan)
 F3 Se cuenta con especialistas en fisioterapia cardiopulmonar y fisioterapia oncológica
 F4 Ya se tiene un terreno para el desarrollo de la construcción
 F5 Única clínica en la región con especialidades de fisioterapia cardiopulmonar y oncológica

D1 Aún no se tiene convenio con aseguradoras
 D2 No se tiene posicionada la marca en el mercado
 D3 Se tiene un presupuesto inicial limitado
 D4 Pocos patrocinadores involucrados en el proyecto
 D5 Nuevos en el rubro de fisioterapia en la región
 D6 Aún no se cuenta con los equipos tecnológicos

<p>Oportunidades</p>	<p>O1 Crecimiento del sector salud en el país O2 Condiciones de salud cardiopulmonares y oncológicas crecientes en el país O3 Demanda insatisfecha creciente O4 Nuevos nichos del mercado explorados O5 Vínculos con médicos especialistas del área cardiopulmonar y oncológica</p>	<p>F1,O1 Crear eventos para dar a conocer las instalaciones F2,F5,O2,O5 Gestionar reuniones con médicos especialistas para mostrar los beneficios de la fisioterapia para sus pacientes F3,O3,O4 Enfocar los servicios y el profesionalismo para satisfacer la demanda de los clientes</p>	<p>D1,D3,O3 Crear planes de financiamiento para poder innovar la infraestructura y equipos D2,O1 Contar con fuerza de ventas para captar el mercado creciente de la región. D4,D5,O3,O4 Participar en campañas de salud de la mano con las aseguradoras y la Municipalidad dando</p>
----------------------	---	--	--

Amenazas	A1 Existe intrusismo profesional A2 Hay clínicas de fisioterapia sin personal certificado en su licenciatura A3 Los precios de la competencia son muy bajos A4 Desaceleración de la economía nacional e internacional A5 Desconocimiento en la sociedad del hacer profesional del fisioterapeuta	F3,F4,A4 Obtener prestigio por el personal y los tratamientos de alta especialidad en relación al costo-beneficio F1,F2,F3,F4,F5,A1,A2,A3 Demostrar la importancia del tratamiento de alta especialidad frente a la competencia, F2,F5,A1,A2 Dialogar con el grupo de médicos que refieren a sus pacientes, la importancia de apoyarse de una clínica avalada.	D1,D4,A4 Implementar seguros de salud propios para poder sostener la desaceleración de la economía D2,D3 A5. Realizar campañas de divulgación científica y de promoción de salud.
----------	--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

2.7 ANÁLISIS EXTERNO

2.7.1 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PEST es una herramienta de planeación estratégica que es utilizada para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, en este caso el de la clínica Hall of Physiotherapy, de una forma ordenada y esquemática. El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades o actuar ante posibles riesgos. Los factores analizados serán el político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. (Rothaermel, F. T. 2012)

Tabla 2. Análisis PESTEL

Factor Político	Políticas sobre el sector salud Regulación/falta de regulación
Factor Económico	Niveles de inflación Nivel de ingreso dispensable del consumidor Tasas de impuestos
Factor Socio-cultural	Consciencia sobre salud Clase social

Factor Tecnológico	Nivel tecnológico en el país Infraestructura de servicios de comunicación e internet
Factor Ecológico	Reciclaje Control de desechos
Factor Legal	Ley de Salud y Seguridad Protección de datos

Fuente: Elaboración propia.

Factor Político

En términos de nuestro marco jurídico nacional, el Artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala la prohibición de discriminación para este y otros sectores. Por otro lado, el Artículo 4º de dicho ordenamiento señala el derecho que tiene toda persona respecto a la protección de la salud. En términos legales, la Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad es señalada en el Artículo 7. La Secretaría de Salud promoverá el derecho de las personas con discapacidad a gozar del más alto nivel posible de salud, rehabilitación y habilitación, sin discriminación por motivos de discapacidad, mediante programas y servicios que serán diseñados y proporcionados, considerando criterios de calidad, especialización, género, gratuidad o precio asequible. En el mismo sentido, la Ley General de Salud señala de forma puntual lo siguiente: Artículo 3o.- En los términos de esta Ley, es materia de salubridad general: (...) XVII. La prevención de la discapacidad y la rehabilitación de las personas con discapacidad; (...) Considerando esa base jurídica, la obligación del Estado Mexicano consiste en proporcionar servicios de salud adecuados para las personas con discapacidad, los cuales no deben ser sólo paliativos, sino tendientes a lograr una rehabilitación que les permita llevar una vida productiva y emocional plena.

Es precisamente en el campo de la rehabilitación en el que queremos hacer énfasis, ya que la tendencia mundial se dirige a una profesionalización de dichos servicios en aras de otorgar un servicio adecuado a la población discapacitada. En nuestro país, el campo de la fisioterapia ha logrado avances sustanciales en los últimos años, sin embargo, creemos necesario que la profesionalización de los servicios de fisioterapia se establezca en el artículo 79 de la Ley General de Salud, no sólo para reconocer a los Licenciados en Terapia Física como tales, sino para contar con personal suficientemente capacitado y preparado para afrontar los retos de salud que están en proceso inminente. Incluso, el artículo 33 de la Ley General de Salud señala que una de las actividades de la atención médica es la rehabilitación, campo que requiere un mayor apoyo en su profesionalización

en las instituciones públicas de salud en nuestro país. El campo de la fisioterapia ha avanzado a tal grado que la Ley ha quedado un paso atrás. La profesionalización de la fisioterapia hoy es un hecho, sin embargo, su reconocimiento en ley aún no se concibe, ya que sólo se le considera una actividad técnica o auxiliar en el campo de la salud a pesar de que académicamente ya existen instituciones que la reconocen como tal.

Factor Económico

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México reveló el 09 de Marzo 2022 que el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró una variación de 0,83% en febrero respecto al mes anterior. Con el resultado en mención la inflación general anual se ubicó en 7,28%. Es de recordar que, en el mismo mes de 2021, la inflación mensual fue de 0,63% y la anual de 3,76%. El índice de precios subyacente tuvo un aumento de 0,76% mensual y de 6,59% anual. En el mismo periodo, el índice de precios no subyacente creció 1,04% a tasa mensual y 9,34% a tasa anual. De acuerdo con el instituto mexicano, al interior del índice subyacente, a tasa mensual, los precios de las mercancías incrementaron 0.96%, mientras que los de los servicios registraron un aumento del 0,52%.

De acuerdo al INEGI (2022) el salario en Córdoba, Veracruz promedio es de \$ 93,828 al año o \$ 48.12 por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de \$60,000 al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta \$132,000 al año. En cuanto a la Base de tributación, las personas físicas residentes en México están sujetas al impuesto sobre la renta sobre sus ingresos globales. El impuesto se aplica anualmente a tasas impositivas progresivas y varía desde el 1,92% hasta una tasa máxima del 35%. Aunque en la mayoría de los casos se requieren pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto anual, en algunos casos se pueden aplicar retenciones de impuestos. Dependiendo del tipo de ingreso, el impuesto retenido en la fuente puede considerarse un pago final o tratarse como un pago anticipado del impuesto sobre la renta adeudado. En México, el IVA se aplica a actos o actividades específicos realizados por personas físicas o jurídicas, como las entregas de bienes y servicios sujetos a impuestos, así como a las importaciones de bienes y servicios sujetos a impuestos en México, independientemente de su lugar de residencia fiscal. Las exportaciones y algunos otros suministros están sujetos a una tasa del 0%. Algunas transacciones específicas están exentas, con o sin un crédito reducido por el IVA pagado previamente. El IVA también se aplica cuando se concede el uso temporal de un bien. Al

calcular el IVA, el IVA trasladado puede acreditarse contra el IVA causado, de modo que en la práctica solo se cobra el IVA sobre las entregas del contribuyente. El IVA se aplica a todas las etapas de producción y distribución. (INEGI, 2022)

A partir de 2017, el IVA reportado sobre las inversiones realizadas y los gastos incurridos en períodos preoperativos a partir del 1 de enero de 2017, se acreditará en la declaración de impuestos del primer mes en que se desarrollen las actividades gravadas. A solicitud del contribuyente, la devolución del IVA también podrá acreditarse en el mes posterior a la realización de los gastos e inversiones, sujeto a ciertos requisitos. El IVA pagado por la mano de obra subcontratada es acreditable en la medida en que el contratista haya cumplido con la obligación de retener el 6% del valor de la contraprestación efectivamente pagada. A partir del 1 de junio de 2020, los servicios digitales prestados por no residentes a destinatarios ubicados en México están sujetos al IVA. (INEGI, 2022)

Factor Socio-cultural

En México, sólo 7% de la población cuenta con algún tipo de seguro médico, de acuerdo con los últimos datos de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Esto significa que de los 122.3 millones de habitantes que registra el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el país, alrededor de 8.5 millones cuentan con alguna protección. A su parecer, el tema de la baja penetración es un tema multifactorial, en donde tienen que ver el gobierno, el paciente, el trabajo e ingreso promedio del mexicano, y las aseguradoras; sin embargo, el tema de la falta de cultura en salud es uno de los factores más importantes.

Las concepciones culturales de salud y enfermedad son fenómenos complejos que están estrechamente ligados a la persona, su subjetividad, sus circunstancias vitales, sus condiciones sociales, culturales, económico-políticas y medioambientales; es por ello que se encuentran en un estado continuo de adaptación debido a que son susceptibles de ser modificados, a la vez que sus determinantes son múltiples e interaccionan entre sí. La comprensión de esto se va a reflejar en la institucionalización de modalidades específicas de organización de los servicios de salud, el proceso de atención y para establecer las características determinantes en el desarrollo de las prácticas sanitarias (Consejo de Salubridad General, 2013).

Factor Tecnológico

México cayó cinco lugares en el Ranking Mundial de Competitividad Digital IMD 2020, ubicándose en la posición 54. Respecto a rubros, México ocupa el lugar 56 en Tecnología, donde se considera el marco regulatorio y marco tecnológico, toda la estructura para poder desplegar la digitalización. La ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en México se encuentran en una situación crítica; los números no mienten. Por décadas, nuestro país ha acusado un déficit significativo en CTI. En comparación con el promedio de países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), nuestro país invierte 8 veces menos en investigación y desarrollo (I+D), cuenta con una plantilla de investigación 9 veces menor, publica 5.5 veces menos artículos de investigación, y sus residentes realizan 20 veces menos aplicaciones de patentes en las principales oficinas de propiedad intelectual. En este contexto, es relevante señalar que el país solo invierte el 0.4% del PIB en ciencia y tecnología (la Ley de Ciencia y Tecnología marca como mínimo el 1% del PIB), este nivel de inversión no es compatible con los objetivos nacionales en la materia, de esta forma, se tiene una base de investigadores limitada y como consecuencia el número de patentes generadas por año apenas rebasa las mil, mientras en países desarrollados alcanzan niveles entre 6000 y 10, 000 patentes. De aquí, se deriva que la oferta de bienes y servicios de alta tecnología mexicanos sea bastante reducida. (Pérez ZR. 2014)

Factor Ecológico

Es necesario tener un proceso de desecho de elementos peligrosos biológico-infecciosos. Para ello se debe cumplir con la Norma Oficial Mexicana NOM-087-SEMARNAT-SSA1-2002, Protección ambiental Salud ambiental- Residuos peligrosos biológico-infecciosos-Clasificación y especificaciones de manejo. Esta norma establece los requisitos para la separación, envasado, almacenamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos biológico infecciosos que se generan en establecimientos que presten servicios de atención médica.

Factor Legal

Concerniente a la Normativa Oficial Mexicana en la cual se estipulan los requerimientos mínimos para el manejo de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios, conforme a su última actualización publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF: 09/07/2020) se consideran los principales marcos normativos:

- Norma Oficial Mexicana NOM-005-SSA3-2018, Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.
- Norma Oficial Mexicana NOM-001-SEDE-2012, Instalaciones Eléctricas (utilización).
- Norma Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012, Del expediente clínico.
- Norma Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012, Que establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada.
- Norma Oficial Mexicana NOM-015-SSA3-2012, Para la atención integral a personas con discapacidad.
- Norma Oficial Mexicana NOM-030-SSA3-2013, Que establece las características arquitectónicas 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.
- Norma Oficial Mexicana NOM-024-SSA3-2012, Sistemas de información de registro electrónico para la salud. Intercambio de información en salud.
- Artículo 79.- Para el ejercicio de actividades profesionales en el campo de la medicina, odontología, veterinaria, biología, bacteriología, enfermería, terapia física, trabajo social, química, psicología, ingeniería sanitaria, nutrición, dietología, patología y sus ramas, y las demás que establezcan otras disposiciones legales aplicables, se requiere que los títulos profesionales o certificados de especialización hayan sido legalmente expedidos y registrados por las autoridades educativas competentes.

El reconocimiento legal que haga el estado mexicano a través del artículo 79 de la Ley General de Salud, no sólo es un logro en materia profesional para el grupo de los fisioterapeutas, sino que propiciará que los servicios otorgados en términos de fisioterapia cuenten con mayor calidad y resultados para las mexicanas y los mexicanos que lo requieran.

2.7.2. ANÁLISIS: 5 FUERZAS DE PORTER

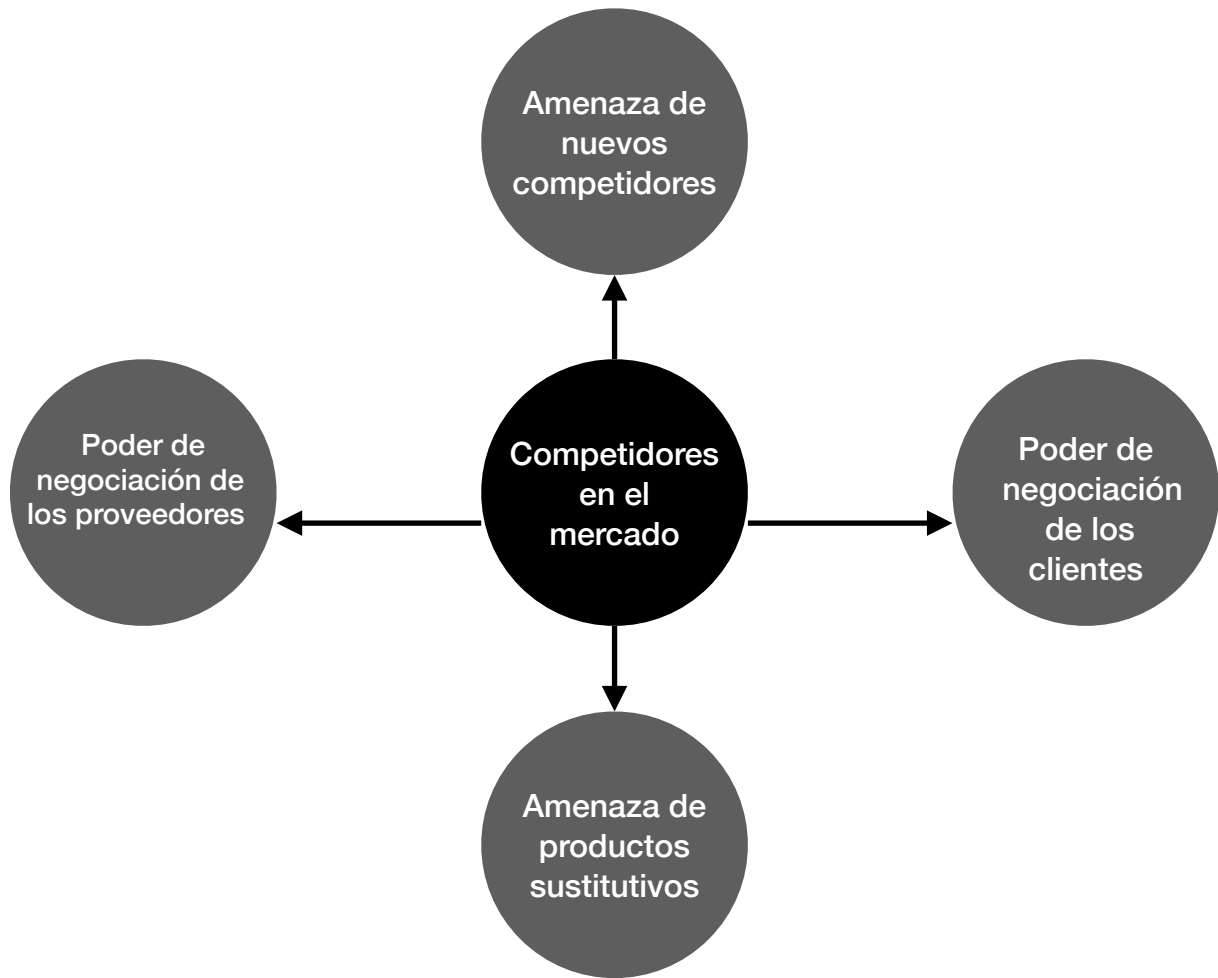


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia

FUERZA 1: AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS CONSUMIDORES

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Cuando una empresa intenta entrar en una industria, en el caso de la nuestra, en materia de fisioterapia, ésta llega a tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia en el mercado, lealtad del cliente hacia una marca bien posicionada, mucho capital requerido, falta de canales de distribución, saturación del mercado, etc. Pero también podría fácilmente ingresar si aplica una estrategia de diferenciación contando con productos de calidad superior a los existentes, precios más bajos o modelos de pago más

accesibles. Algunas de las barreras de entrada importantes para tomar en cuenta al momento de incursionar en el mercado o bien para que nuestros competidores no entren tan fácilmente, son las económicas de escala, diferenciación de producto, grandes cantidades de inversión, canales restringidos de distribución, desventaja de costo independiente en economías de escala, políticas gubernamentales, entre otras.

FUERZA 2: AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

En esta fuerza se refiere aquellas empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria los cuales pudieran entrar en el mercado y ser fuertes rivales, en nuestro caso entran los Spas, quiroprácticos y hueseros, que aunque no están especializados podrían ser amenazantes sustitutos. Así mismo existe una venta indiscriminada de productos de salud sin una prescripción por un profesional lo cual fomenta una competencia desleal.

FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

El esquema de negocio plantea tener socios estratégicos y no simples proveedores quienes estarán enfocados en cumplir la misión y visión y de trabajar en conjunto en hacer de la visita del cliente una experiencia única y agradable.

FUERZA 4: RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

La competencia es el primer factor de estudio al entrar en cualquier industria, ya que al evaluarlas nosotros sabremos dónde nos posicionamos y a dónde quisiéramos llegar, es nuestro punto de comparación. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El analizarlos nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. Lo que nosotros ofrecemos a diferencia de nuestros competidores son mejores costos y servicio de calidad.

2.8. ANÁLISIS DE MERCADO

La población total de Córdoba en 2020 fue 204,721 habitantes, siendo 53.1% mujeres y 46.9% hombres. Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron 15 a 19 años (16,457 habitantes), 10 a 14 años (16,280 habitantes) y 5 a 9 años (16,226

habitantes). Entre ellos concentraron el 23.9% de la población total. En comparación a 2010, la población en Córdoba creció un 4.16% de acuerdo al INEGI.

En 2020, las principales discapacidades presentes en la población de Córdoba fueron discapacidad visual (4.15k personas), discapacidad física (4.09k personas) y discapacidad auditiva (2.2k personas). En Córdoba, las opciones de atención de salud más utilizadas en 2020 fueron IMSS (Seguro social) (85k), Otro lugar (40.4k) y Centro de Salud u Hospital de la SSA (32.5k). En el mismo año, los seguros sociales que agruparon mayor número de personas fueron Seguro Popular o para una Nueva Generación (Siglo XXI) (96.1k) y No Especificado (68k) (INEGI, 2022)

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en Córdoba solo se cuentan con 12 establecimientos catalogados dentro del apartado de consultorios del sector privado de audiología y de terapia ocupacional, física y del lenguaje, de los cuáles solo 6 corresponden al rubro específico de fisioterapia/rehabilitación física. De igual forma se considero incluir las clínicas de Orizaba y Fortín de las Flores, las cuales son ciudades aledañas y representan un mercado potencial. En total son 3 establecimientos los que dan servicios de fisioterapia, siendo dos de ellos en Orizaba y solo 1 en Fortín de las Flores. Anexo 1.

Haciendo revisión de las áreas de especialidad que proporcionan los establecimientos previamente mencionados, ninguno incluye las áreas de especialización en fisioterapia oncológica ni en fisioterapia cardiorrespiratoria, ya que en su mayoría están enfocados a las áreas de fisioterapia deportiva, fisioterapia ortopédica y traumatológica, fisioterapia neurológica y fisioterapia geriátrica y gerontológica. (DENUE, 2022) Esto representa una gran área de oportunidad, ya que las enfermedades cardiorrespiratorias y oncológicas han tenido un aumento creciente durante los últimos años, lo cual hace indispensable la atención especializada de dichas condiciones de salud.

CAPITULO 3. ANÁLISIS TÉCNICO.

3.1 ORGANIGRAMA

En este capítulo se explica el documento técnico normativo de gestión institucional. El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. El Manual de Procedimientos debe ser utilizado como un instrumento para la sistematización de los flujos de información y documento base para el desarrollo del Plan Estratégico de Sistemas de Información de la Entidad y del Sector. (Calvache, UA. 2012)

3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

- Área de gerencia: Incluirá las tareas de administración general, la gerencia de la empresa y las labores comerciales.
- Área de servicios de especialidad: Incluye a los fisioterapeutas especialistas.
- Área de servicio general: Incluye al personal encargado del cuidado y seguimiento a los pacientes.
- Área administrativa: Incluye el personal de recepción y administración financiera.
- Área de mantenimiento: Incluye al personal de limpieza

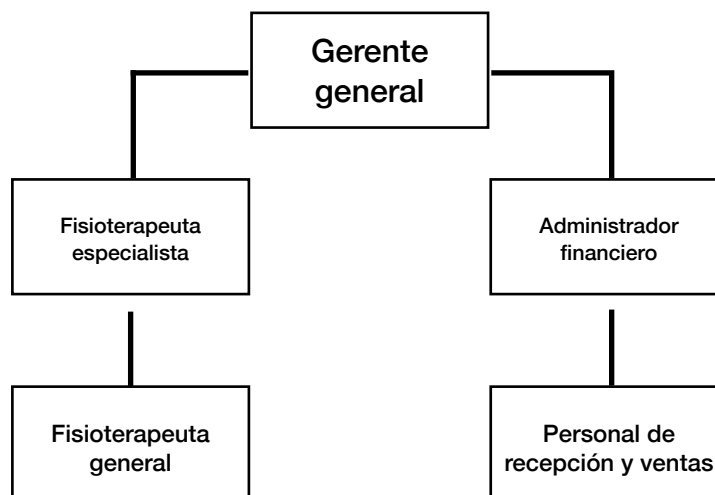


Figura 2: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

3.3 PERFIL DE PUESTOS

Gerente general: Esta persona realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Será un maestro en administración de instituciones de salud que tenga conocimiento de las necesidades del fisioterapeuta en su ejercer profesional. Este puesto será asumido por la primera persona promotora del negocio.

Fisioterapeuta especialista: Fisioterapeutas desarrollados en áreas de especialidad cardiorrespiratoria y fisioterapia oncológica.

Fisioterapeuta general: Fisioterapeutas licenciados con habilidades de atención a pacientes en servicios generales.

Administrador financiero: Licenciado en administración con la tarea de administrar los ingresos y egresos generales de la clínica.

Personal de recepción y ventas: Administrador encargado de organizar la agenda de los pacientes y promotor del negocio.

3.4 DIAGRAMA DE PROCESOS

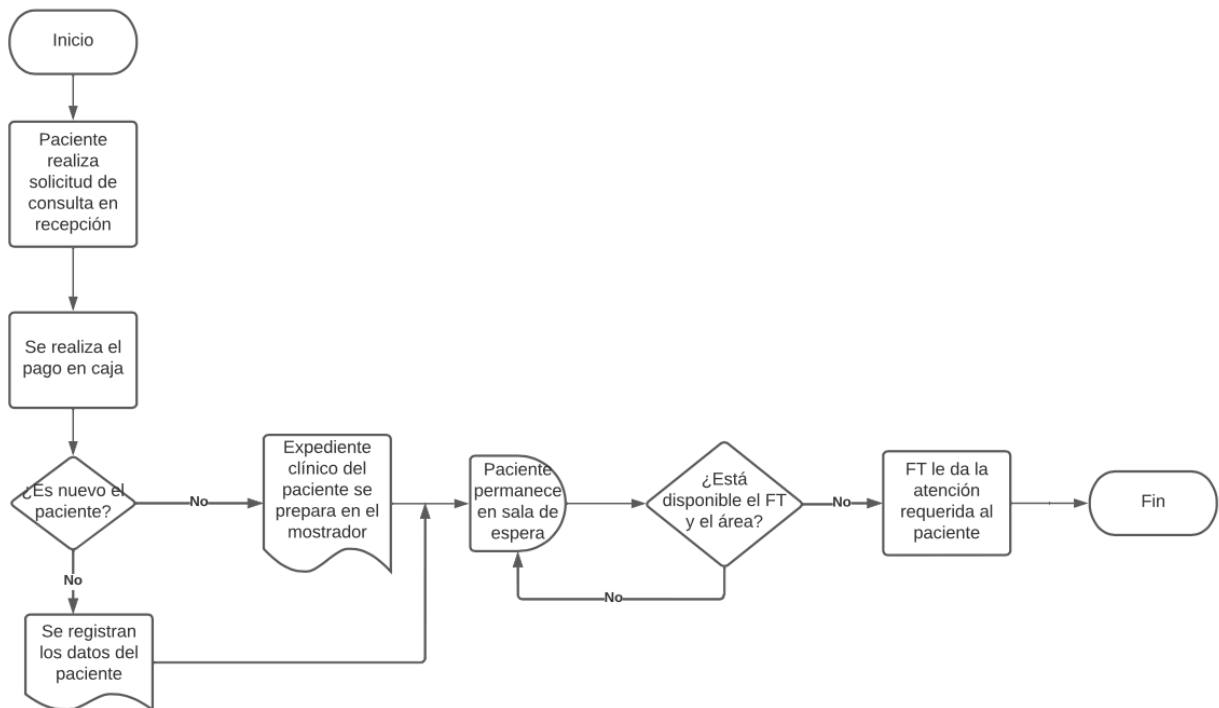


Figura 3: Diagrama de procesos

Fuente: Elaboración propia

3.5 DISEÑO DE CLÍNICA

La clínica HOP estará distribuida en recepción, donde estará un encargado de los cobros, así como alguien de promoción y ventas. Así mismo se tendrá una sala de espera en donde habrán asientos cómodos para el paciente y su acompañante, así como una televisión, libros y revistas. El área principal de trabajo es un área común o sala de intervención, en donde todos los pacientes podrán realizar ejercicio mientras conviven con el resto de pacientes, de manera que se puedan generar ambientes de trabajo que promuevan motivación en el paciente. La sala estará distribuida en un área de ejercicio aeróbico, área de ejercicio anaeróbico, una pista (30m) para correr o aplicar pruebas de caminata. Así mismo habrá una zona de aplicación de agentes físicos y modalidades terapéuticas de terapia manual y para ello tendrá separación con biombos. Se tendrán dos consultorios, uno en el que se atenderán los caso cardiorrespiratorios y en el otro los casos oncológicos.

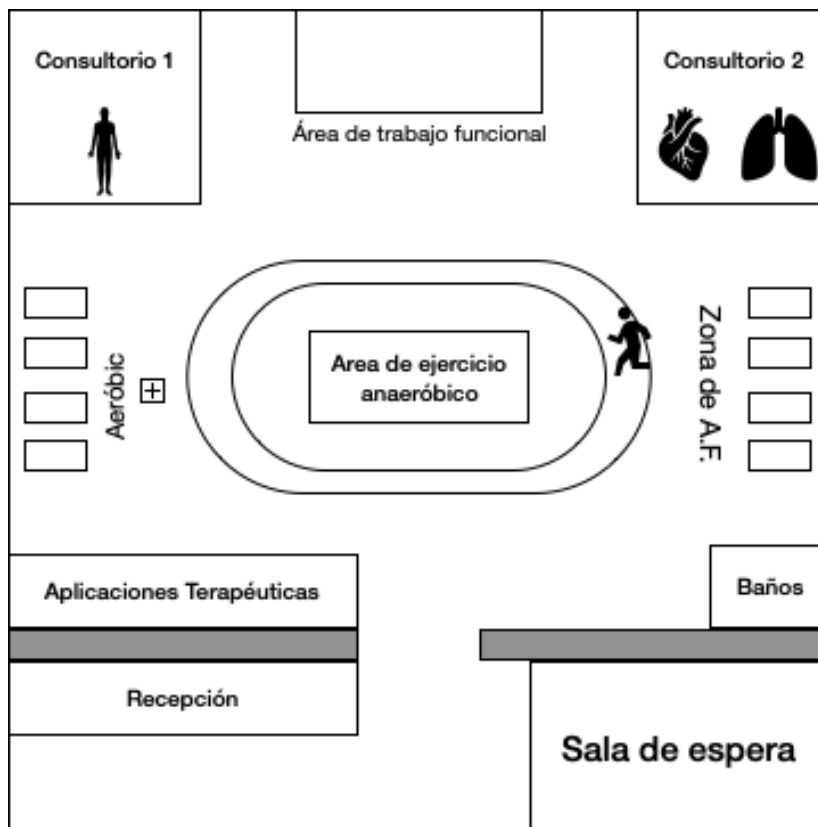


Figura 4. Diseño de clínica HOP (elaboración propia)

CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA CANVAS

Tabla 3. Matriz Canvas

Socios clave Proveedores de material terapéutico. (comercializada de productos médicos, interferenciales) Hospitales y centros de salud.	Actividades clave Resolución de problemas. Atención personalizada de fisioterapia a pacientes con condiciones de salud oncológicas y cardiopulmonares.	Propuestas de valor. En la clínica HOP se ofrecerán servicios de fisioterapia de alta especialidad tales como la fisioterapia oncológica y la fisioterapia cardiopulmonar. Los servicios serán dados por profesionales altamente capacitados. Los servicios proporcionados estarán avalados por el Instituto Nacional de Cancerología	Relaciones con clientes Trato directo en clínica Redes sociales	Segmentos de cliente Se tiene como foco de atención pacientes con alteraciones o secuelas oncológicas y cardiopulmonares. Distribución por edades y condición de salud recurrente.
	Recursos clave Recursos humanos con expertise en el área de intervención. Infraestructura y recursos tecnológicos.		Canales de distribución. Local físico	
Estructura de costes Sueldos del personal Insumos (guantes, torundas, crema, aceite, gasas, vendas, electrodos) Servicios básicos (luz, agua, internet)		Fuentes de ingresos Citas de revisión inicial Revisión subsecuente Paquetes de tratamiento		

Fuente: Elaboración propia

4.1. Segmento de Clientes

Personas a las que se dirige el producto o servicio: Pacientes que requieren un proceso de intervención fisioterapéutica (ambos sexos). Se tiene como foco de atención pacientes

con alteraciones o secuelas oncológicas y cardiorrespiratorias, los cuales pueden tener un rango de distribución de edades bastante amplio, pero en términos aplicativos del negocio se ha segmentado de la siguiente manera:

- 15-28 años: Dentro de este segmento se tiene un gran grupo concentrado en el área deportiva tanto a nivel amateur como profesional, quienes presentan un factor de riesgo a lesionarse durante dicha actividad o de igual manera buscan optimizar al máximo sus habilidades y destrezas físicas.
- 29-44 años: La gran mayoría de población en este rango de edad trabajan un aproximado de 9 horas al día, por lo que es muy común que lleguen a presentar dolencias generadas por un mal diseño de su puesto de trabajo y por realizar múltiples actividades repetitivas.
- 45-64 años: A nivel mundial la primera causa de muerte es generada por alteraciones cardiovasculares, y México no es la excepción. Los programas de intervención temprana han mostrado grandes beneficios en la prevención de desarrollo de enfermedades cardiovasculares, tales como la hipertensión e infartos agudos al miocardio.
- 65-80 años: La población geriátrica va en una creciente y las condiciones de salud generadas a partir del envejecimiento también, por lo tanto resulta fundamental el acompañamiento e intervención en dicha población.

4.2. Propuesta de valor

En la clínica HOP se ofrecerán servicios de fisioterapia de alta especialidad tales como la fisioterapia oncológica y la fisioterapia cardiorrespiratoria. Los servicios serán dados por profesionales altamente capacitados. Los servicios proporcionados estarán avalados por el Instituto Nacional de Cancerología.

Atención para pacientes con lesiones deportivas, accidentes laborales, alteraciones cardiovasculares, condiciones oncológicas y por complicaciones en el envejecimiento. Se ofrecerán paquetes de tratamiento en los que se les hará del 5-10% de descuento dependiendo de la cantidad de sesiones que sean pagadas por anticipado (Paquete de 5 sesiones tendrá 5% de descuento y paquete de 10 sesiones tendrá el 10% de descuento).

4.3. Canales de distribución

La distribución será realizada únicamente a través del local físico, ya que para la atención fisioterapéutica se requiere todo el instrumental e instalaciones ofrecidas en la clínica.

4.4. Relación con los clientes

Para alcanzar a nuestros clientes, se ha decidido generar relación a través de los conductos que son más pertinentes y utilizados en cada segmento:

15-28 años (Fisioterapia deportiva): Promoción a través de Instagram y TikTok.

29-40 años (fisioterapia laboral y ergonómica): Promoción a través de Facebook

41-64 años (fisioterapia cardiorrespiratoria): Promoción a través de Facebook y volantes.

65-80 años (fisioterapia en geriatría y gerontología): Alcance a través de hijos y nietos de los clientes por medio de redes sociales.

4.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos serán obtenidos a través de cada consulta emitida al paciente. Estas tendrán un diferente costo, dependiendo del motivo de consulta y el tiempo que estará asistiendo a terapia dependiente del escenario clínico. Por una parte se obtendrán por citas de revisión inicial y por revisión subsecuente, así mismo se dará la oportunidad a clientes que necesiten un seguimiento más activo de acuerdo a su condición de salud de generar pagos de sus terapias a través de paquetes de contrato que incluyan una atención de por lo menos un mes. En la tabla 4 se observa el desglose de ingresos por paciente y la proyección mínima mensual requerida para establecer un ROI de forma objetiva.

Tabla 4. Ingreso mensual

Fuentes de ingresos	Precio (pesos m.n.)	Número de ingresos (mensual)	
Citas de revisión inicial	\$500.00	20	\$10000.00
Revisión subsecuente	\$400.00	160	\$64000.00
Paquetes de tratamiento	\$4,000.00	6	\$24000.00
		Total de Ingreso Mensual	\$98000.00

*El número de clientes esperados por segmento son estimados en base a un registro bajo a moderado de la clínica en periodo regular (no vacacional). Fuente: Elaboración propia.

4.6. Recursos claves

El recurso clave para nuestro negocio es el recurso humano, ya que al ser una empresa que atiende a la salud, el elemento fundamental es el personal altamente capacitado para la aplicación de todos los elementos terapéuticos requeridos. Ciertamente las instalaciones y el equipo instrumental y tecnológico será de primer nivel, pero nada de ello sirve sin el intelecto y habilidades de los profesionales en la salud.

4.7. Actividades claves

Resolución de problemas. Atención personalizada de fisioterapia a pacientes con condiciones de salud oncológicas y cardiorrespiratorias. Estos serán promocionados a través de redes sociales para el conocimiento y educación de la población interesada y en necesidad de estos servicios.

4.8. Socios o alianzas claves

Una alianza clave será con el distribuidor de productos médicos y terapéuticos para así lograr tener disminución en los costos y contar con el material requerido con mayor facilidad. Nuestros socios clave serán hospitales y clínicas que atiendan a pacientes con condiciones de salud cardiorrespiratorias y oncológicas.

4.9. Estructura de costes

Los costos necesarios para el desarrollo del negocio, se enfocan en el contrato y sueldo de los empleados, ya que este es un negocio impulsado por las destrezas, habilidades y profesionalismo de los colaboradores. Al ser un negocio enfocado a la atención de la salud, se debe considerar el grado de estudios, el grado de especialidad y los años de experiencia laboral en el área.

Agregado a esto, dentro de los costos está la inversión en insumos de equipo médico/fisioterapéutico, que se utilizan recurrentemente en diversos pacientes dentro del sistema protocolario de salubridad. Estos insumos son indispensables para la examinación e

intervención de los pacientes. Así también hay algunos insumos que se utilizarán de acuerdo al escenario clínico presentado, por lo que el gasto realizado variará dependiendo de cada cliente.

Finalmente, al ser las instalaciones propias no se genera un gasto en renta con una mensualidad, sin embargo los servicios básicos y el mantenimiento de las instalaciones sí involucran un gasto que hay que solventar.

A continuación se presenta el tabulador de los costos/inversión de la empresa, separado en inversión en personal (Tabla 5), inversión en insumos (Tabla 6) y la inversión en servicios básicos (Tabla 7), todos ellos representados en gasto mensual estimado en pesos mexicanos y finalmente la inversión total generada (Tabla 8).

Tabla 5. Inversión en personal

Nº de Trabajador	Puesto	Sueldo base (Pesos m.n.)
1	Gerente general	18,000
2	Fisioterapeuta especialista	16,000
3	Fisioterapeuta general	13,000
4	Administrador financiero	11,000
5	Personal de recepción y ventas	11,000
	Total	69,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Inversión en insumos.

Insumos	Marca	Cantidad	Precio unitario	Importe
Gasas	Ambiderm tela 4 capas (200 pzs)	2 cajas	\$60.00	\$120.00
Alcohol etílico	Protec (1L)	1 Bote	\$54.00	\$54.00
Guantes de látex	Ambiderm Plus (100 pzs)	1 Caja	\$274.00	\$274.00
Electrodos	TENS/EMS kit (12 piezas)	2 paquetes	\$242.00	\$484.00

Insumos	Marca	Cantidad	Precio unitario	Importe
Crema hidratante	CeraVe (177 ml)	1 Bote	\$297.55	\$297.55
Aceite lubricante	Mennen (400 ml)	1 Botella	\$65.00	\$65.00
Gel transductor	UltraGel Classic (5L)	1 Botella	\$437.00	\$437.00
			Total	\$1731.55

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Inversión en servicios básicos

Servicio	Inversión mensual (pesos m.n.)
Luz	\$220.00
Agua	\$75.00
Gas	\$150.00
Internet	\$650.00
Total	\$1095.00

*Inversión estimada de acuerdo al consumo en la localidad de Córdoba, Veracruz a la fecha (información promedio a lo largo de 6 meses). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Inversión total.

	Inversión mensual (pesos m.n.)
Inversión en personal	\$69,000
Inversión en insumos.	\$1731.55
Inversión en servicios básicos	\$1095.00
Inversión Total	\$71826.55

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Retorno de la inversión

En búsqueda del crecimiento del negocio planteamos la relación del valor invertido con la ganancia generada, para así poder justificar la inversión. Esto es fundamental para un crecimiento financiero con estabilidad, por lo que el cálculo del retorno de la inversión es necesario para poder medir más efectivamente la forma en que los esfuerzos empleados contribuyen al resultado financiero final de la organización. Finalmente en la tabla 9 se muestra el retorno de la inversión (ROI).

Tabla 9. Retorno de la inversión

Inversión Total	\$71826.55
Ingreso Total	\$98000.00
Utilidad	\$26173.45
ROI (%)	36.4

Fuente: Elaboración propia.

El valor del 36% indica el valor de retorno obtenido de la inversión total, lo cual indica que si los pronósticos se mantienen, se logrará mantener en números positivos a lo largo de todo el primer año de servicio, lo cual es indispensable para la continuidad de la empresa con viabilidad y estabilidad financiera.

CONCLUSIONES

La clínica Hall Of Physiotherapy (HOP) busca atender un gran sector de la población con necesidades tan importantes como lo son las condiciones cardiorrespiratorias y oncológicas, áreas que han sido sumamente desatendidas en su acompañamiento en calidad de vida, por lo que se presenta esta gran área de oportunidad en la que a través de este plan de negocio se plantea solventar.

La realización de un plan de negocios en definitiva esclarece el camino para aquellos emprendedores que no saben cómo iniciar con su proyecto. Da bases fundamentales para poder llevar a cabo la visión que se tiene acerca de una empresa, considerando los factores esenciales de una creación empresarial.

Ciertamente se debe continuar con el desarrollo de elementos de gestión y mercadológicos para poder cimentar y llevar a una realidad un negocio rentable y que pueda ser posicionado en el mercado y bien recibido por los clientes de acuerdo a sus necesidades y capacidades. Este proceso ha sido sumamente descuidado con los profesionistas fisioterapeutas, ya que el enfoque usualmente está en lo clínico y no se proporcionan estas herramientas administrativas.

La propuesta de valor pretende proporcionar un establecimiento en donde los clientes tengan la seguridad de ser atendidos por profesionistas altamente especializados, con calidez y respeto, y de esta manera suplir la gran cantidad de demanda insatisfecha de pacientes con amplias necesidades al cursar con escenarios clínicos complejos que no pueden ser atendidos en otras instancias, ya que esto solo se puede implementar a través de fisioterapeutas con la formación profesional y certificación.

Finalmente en base a la estructura Canvas realizada y el análisis del ROI se ha demostrado que en base a las proyecciones presentadas, se logra establecer un mínimo requerido para tener un negocio rentable, viabilidad financiera y con los elementos esenciales para poder iniciar con un proyecto respaldado por un análisis estratégico, interno, externo, financiero y técnico para lograr tener una entrada al mercado con mayor información y preparación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calvache, UA. (2012). MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. 10.13140/RG.2.2.13988.99207.
- Consejo de Salubridad General. (2013) Guía práctica clínica, prevención secundaria y rehabilitación cardiaca postinfarto del miocardio en el primer nivel de atención. México: Editor General.
- DENUE (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Diario Oficial de la Federación (2020). Recuperado en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596456&fecha=09/07/2020
- Evers, Natasha & Cunningham, James & Hoholm, Thomas. (2014). The Business Model and Business Plan. 10.1007/978-1-137-02011-6_6.
- INEGI (2022). Fuente Censo Población y Vivienda (Cuestionario ampliado). Recuperado en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos>
- INEGI. (2017). Encuesta Nacional de Empleo y Seguridad Social (ENESS). Recuperado en: <https://www.inegi.org.mx/programas/eness/2017/>
- INEGI. (2022). Índice nacional de precios al consumidor Julio 2022.
- Johnson, M.W. (2010) Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal . Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- McGrath, R.G. (2010) “Business Models: A Discovery Driven Approach”, Long Range Planning , 43(2–3): 247–261.
- Mulyaningrum, Dr. (2016). ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS PLAN - Teaching Plan. 10.13140/RG.2.2.33409.04968.
- OMS y OPS México. (2014). Perfil de enfermedades cardiovasculares. Disponible en: www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task.
- OMS. (2015). Enfermedades cardiovasculares. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets317/es/>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005) “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, Communications of AIS , 15: 2.

- Pérez Z.R. (2014); “El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo”; Revista de Tecnología y Sociedad , Año 3, núm. 5, septiembre 2013 - febrero 2014; México.
- Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, p. 56-61.
- Teece, D.J. (2010) “Business Models, Business Strategy and Innovation”, Long Range Planning , 42(2–3): 172–194.
- Türko, E.S. (2016). Business plan vs business model canvas in entrepreneurship trainings: A comparison of students’ perceptions. Asian Social Science, 12(10), pp 55-62.
- World Confederation for Physical Therapy. (2019). Policy statement: Autonomy. London, UK: WCPT.
- World Confederation for Physical Therapy. (2019). Policy statement: Direct access and patient/client self-referral to physical therapy. London, UK: WCPT.
- World Confederation for Physical Therapy. (2019). Policy statement: Ethical responsibilities of physical therapists and WCPT member organizations. London, UK: WCPT; 2019.
- World Confederation for Physical Therapy. (2019). Policy statement: Regulation of the physical therapy profession. London, UK: WCPT.

ANEXOS

Anexo1. DENU E

Nombre de la Unidad Económica	Razón social	Código de la clase de actividad SCIAN	Descripción estrato personal ocupado	Localidad	Tipo de establecimiento	Fecha de incorporación al DENU E
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL ORIZABA A.C	CENTRO INTEGRAL ORIZABA AC	621341	11 a 30 personas	Orizaba	Fijo	2010-07
CENTRO DE FISOTERAPIA Y REHABILITACIÓN ACUATICA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2014-12
CENTRO DE REHABILITACION FISICA E INTEGRAL JUAN PABLO II		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2010-07
CENTRO DE REHABILITACION PARA NIÑOS CON SINDROME DE DOWN FUNDACION CAROL	FUNDACION CAROL AC	621341	6 a 10 personas	Córdoba	Fijo	2010-07
CENTRO INTEGRAL DE NUTRICION Y REHABILITACION FISICA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11
CENTRO ORTO AUDITIVO DE CORDOBA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2010-07
CLINICA DE FISIOTERAPIA SIN NOMBRE		621341	0 a 5 personas	Orizaba	Fijo	2019-11
CLINICA DE REHABILITACION FISICA FISIODINAMICA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11
CLINICA FISIODERM		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11
CONSULTORIO DE EDUCACION ESPECIAL		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2014-12
CONSULTORIO DE TERAPIA DE LENGUAJE		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2014-12
CONSULTORIO MEDICO FISIOTERAPETUA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11

FISIUM FISIOTERAPIA Y REHABILITACION	FISIUM DE CORDOBA SA DE CV	621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11
ORTOPEDISTA Y TRAUMATOLOGIA		621341	0 a 5 personas	Córdoba	Fijo	2019-11
REHABILITATION FORCE	REHABILITATION FORCE	621341	0 a 5 personas	Orizaba	Fijo	2019-11