



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

CAMPUS GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO ESTRATÉGICO PARA APERTURA DE CENTRO DE
ENSEÑANZA DE HABILIDADES ACUÁTICAS Y
REHABILITACION EN LEÓN, GUANAJUATO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

JESÚS CEDILLO VERA

DIRECTORA DE TESIS

DRA. DIANA DEL CONSUELO CALDERA GONZÁLEZ

GUANAJUATO, GTO.

AGOSTO, 2017

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ésta nueva oportunidad de vida.

A mi madre por brindarme las mejores herramientas en la vida, siendo la gigante sobre cuyos hombros pose mis pies para conocer el mundo de modo diferente.

A la mujer que comparte y acompaña mi proyecto, mi vida.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	4
Objetivo del proyecto	5
Objetivos específicos	5
Justificación y delimitación del proyecto	6
Enseñanza de habilidades acuáticas	11
Delimitación de proyecto	12
MARCO TEÓRICO	14
Plan de Negocios	14
Mercadotecnia	15
Calidad y logística (Análisis Técnico)	16
Recursos Humanos	17
Apartado Legal	17
Finanzas	18
MARCO CONTEXTUAL	19
La discapacidad	19
La salud física y mental	24
Los centros de apoyo para personas con discapacidad	25
La comunidad de personas con discapacidad en León, Guanajuato	26
ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO	30
Mercadotecnia	30
Naturaleza de mercadotecnia en servicios de salud	31
Plan estratégico	47
Recursos Humanos	48
Finanzas	54
Presentación del negocio	62
CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	70
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

Éste proyecto se creó pensando en proponer una alternativa de comercializar los servicios de fisioterapia y enseñanza de habilidades acuáticas, integrando las ciencias de la salud y las ciencias del deporte en la ciudad de León, Guanajuato, se plantea ofrecer diferentes servicios de rehabilitación física y prácticas para la enseñanza de habilidades acuáticas, constituidos de manera organizada con la atención médica y con metodología de enseñanza desde nivel básico hasta avanzada en el ámbito acuático, brindando una excelente opción tanto terapéutica, de salud y económica, pues en León, Guanajuato demanda una nueva opción que renueve los servicios y motive a los posibles usuarios a participar de los servicios ofrecidos en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

El trabajo escrito incluye la descripción de cada aspecto considerado para la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, principalmente el ámbito de la mercadotecnia en los servicios de salud y rehabilitación, el aspecto financiero que muestra la sustentabilidad del proyecto y la manera que se considera el requerimiento actual de integrar cada idea, negocio y servicio a la conectividad y comunicación vía redes sociales, cuyos alcances y promoción del proyecto no limitará la oferta a las personas que habitan en León Guanajuato.

En conclusión se analiza la sustentabilidad del proyecto, contemplando las condiciones económicas actuales y la oferta actual de servicios de salud y espacios para la práctica de habilidades acuáticas en la ciudad de León, Guanajuato. Ésta viabilidad se muestra en los rendimientos económicos, la autogestión de calidad y la propuesta de innovación constante en los servicios ofrecidos en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación

Objetivo del proyecto

Elaborar un plan estratégico financieramente rentable para la creación de un centro acuático que brinde servicios de rehabilitación a personas con alteraciones fisiológicas, además de enseñanza y práctica de habilidades acuáticas para la mejora en su salud, en la ciudad de León Guanajuato.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis estratégico del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.
2. Determinar portafolios de servicios del centro acuático
3. Elaborar un plan financiero para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.
4. Diseñar un plan operativo para la puesta en marcha del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

Justificación y delimitación del proyecto

Actualmente el emprendimiento motivado en gran parte por los sectores públicos y privados es una posibilidad de autoempleo y para el desarrollo de las competencias adquiridas en el proceso de formación universitaria. El fisioterapeuta e instructor de habilidades acuáticas debe trabajar buscando el desarrollo de la enseñanza y dando asistencia social como lo menciona la Ley General de Salud con la función importante de regresar a las personas el bienestar físico y la mejora en su calidad humana.

En ésta Ley se define la prevención y rehabilitación del inválido como parte de una labor de prevención. Incluye a la rehabilitación como servicio básico de salud. La Ley General de Salud cita como referencia del artículo cuarto constitucional pues todos los mexicanos tenemos derecho a ser incorporados al Sistema de Protección Social en la salud aun sin ser derechohabientes, recibiendo acceso efectivo sin desembolso al momento de la utilización. Fundamenta su ejercicio profesional en las instituciones reconocidas oficialmente. Menciona la obligación de promover la investigación, desarrollar nuevos conocimientos y transmitirlos. Propone formular y difundir programar de educación para la salud.

El concepto de la fisioterapia ha evolucionado de manera importante durante el último siglo, con sus primeros registros en México el 30 de abril de 1943 en la inauguración del Hospital de la Ciudad de México, donde se crea el primer servicio de fisioterapia para niños en México y la implementación de un curso implementado en 1945 que se impartía de 3 a 6 meses, dirigido a enfermeras. Posteriormente el curso se amplió a periodos de 6 meses a un año, en el lapso de 1954 a 1965. En 1966 los cursos de fisioterapia pasan de ser cursos a ser un programa académico con duración de dos años y requisitos previos de estudios de secundaria o enfermería. A partir de 1976 se decide ampliar la duración del plan de estudios de 2 a 3 años con los requisitos de estudios previos de preparatoria o equivalente.

La creciente industrialización del siglo pasado y el aumento de los accidentes automovilísticos generaron otros tipos de discapacidades, lo que implicó la necesidad de actualizar los planes académicos para los terapeutas, buscando mejorar la calidad en los servicios que los fisioterapeutas brindan. Por lo que en 1988 se crea la Escuela Superior de Terapia Física del hospital infantil de México, con el conocimiento de validez oficial ante la SEP de la Licenciatura Terapia Física y Rehabilitación.

De acuerdo a los datos que muestra el INEGI para los años 2015 y 2016 mostrada por el INEGI (actualización al 29 de agosto del 2016) en base a los datos de registro 1991 a 2014 que les proporcionó los Gobiernos de los Estados, a nivel nacional se cuenta con una flota de vehículos particulares para Julio del 2016 de 26, 328,914 autos.

En la ciudad donde físicamente se ubica el proyecto del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, León Guanajuato, de acuerdo al reporte Nacional de Movilidad urbana en México 2014-2015, realizado por el INEGI, en su reporte global de asentamientos humanos, en León Guanajuato, considerando su zona metropolitana, en el año 2010 se consideraba 1, 609,504 habitantes y se estima un parque vehicular de 241,142 autos.

En éste mismo informe del INEGI se puede ver que la proporción de defunciones por accidentes es cerca del 10% del total de personas heridas en los accidentes:

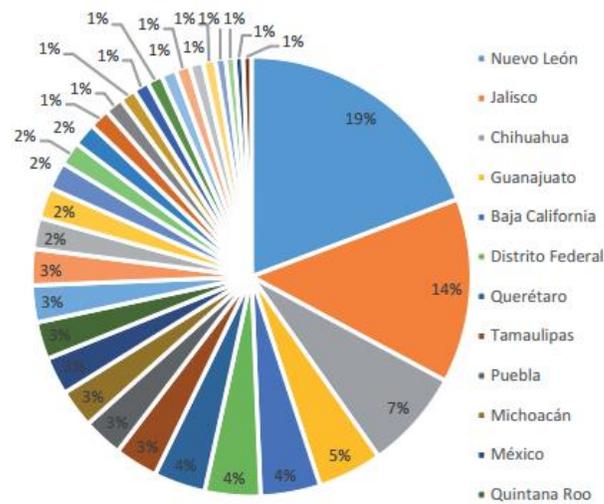
Tabla 1. Distribución estatal de los accidentes viales.

Año	Muertos		Heridos		Accidentes	
	Total	Zonas urbanas	Total	Zonas urbanas	Total	Zonas urbanas
2006	16,769	5,542	182,409	149,340	500,222	471,272
2007	15,349	6,254	197,790	159,210	506,830	476,279
2008	17,062	7,455	187,942	155,173	496,814	466,435
2009	17,820	7,635	185,549	153,890	458,063	428,467
2010	16,559	7,144	172,186	144,033	455,085	427,267
2011	16,615	7,994	161,780	135,735	412,087	387,185
2011 / 2010 (%)	0.3	11.9	6.0	5.8	9.4	9.4

Fuente: INEGI, 2013.

El su informe del 2013 de la STCONAPRA (Secretariado técnico, consejo técnico para la prevención de accidentes) en su reporte del perfil nacional de México al 2013 el 5% del total de accidentes a nivel nacional, corresponde a Guanajuato en su distribución por entidad federativa.

Figura 1. Accidentes de tránsito terrestre en zonas urbanas y suburbanas.

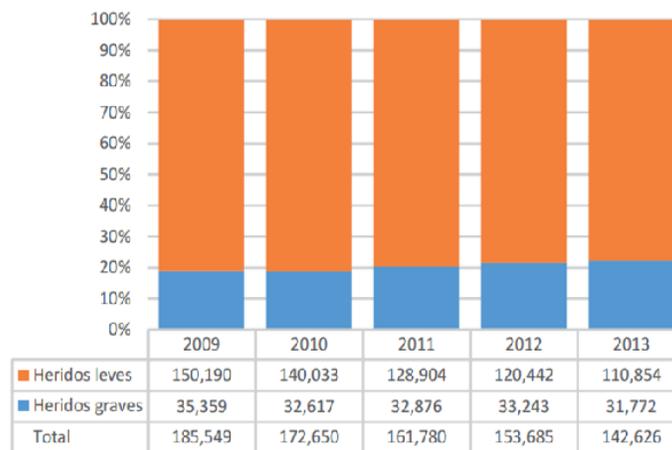


Fuente: INEGI, 2013.

Como puede apreciarse, seis entidades federativas concentran más del 50% de accidentes.

De éste porcentaje de accidentes registrados en Guanajuato la proporción de heridos leves y graves a nivel nacional se muestran a continuación:

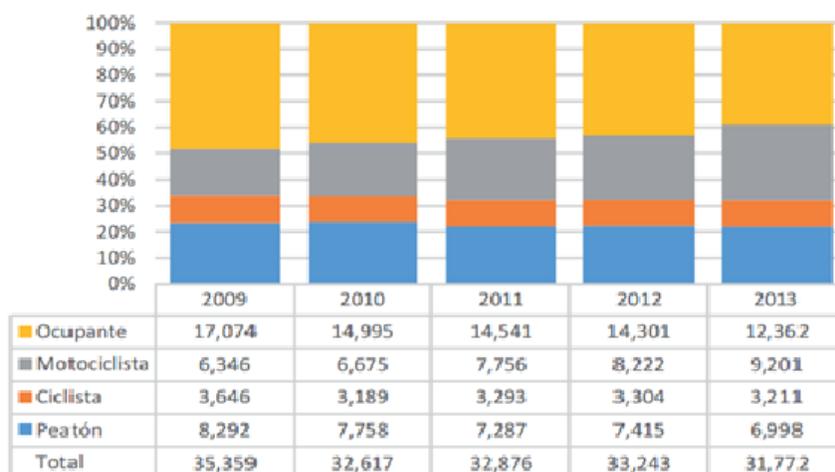
Figura 2. Sistema automatizado de Egresos Hospitalarios. Heridos leves y graves 2009-2013.



Fuente: INEGI, 2009-2013.

De los heridos considerados graves clasificados por tipo de vehículo que ocupaban son:

Figura 3. Sistema automatizado de Egresos Hospitalarios. Heridos graves por tipo de usuario 2009-2013.



Fuente: INEGI, 2009-2013.

La gran mayoría de las heridas tienen como consecuencia pérdidas parciales, temporales o permanentes de la movilidad en la fisiología de las personas involucradas en los accidentes, cuando libran la muerte. En ambos casos de consecuencia, la rehabilitación tiene un papel fundamental.

Si consideramos los dos escenarios:

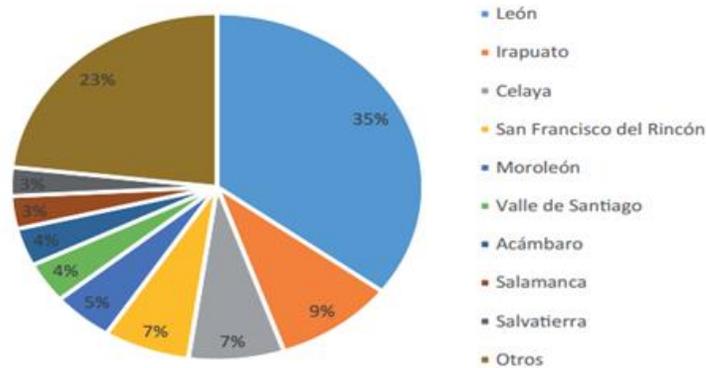
- Pérdida temporal de movilidad fisiológica después de un accidente: La rehabilitación por hidroterapia acelera al estado de bienestar posible el proceso de recuperación.
- Pérdida permanente de movilidad en alguno o algunos de los miembros de su cuerpo, la rehabilitación con hidroterapia ayuda a la adaptación de la persona con sus nuevas condiciones de vida.

En las instituciones de salud públicas y privadas se atiende generalmente a los pacientes y enfermos en las etapas críticas de riesgo o emergencia, una vez que la gente es dada de “alta” se deja de lado el seguimiento sobre su estado de salud plena.

La capacidad de atención de rehabilitación en las instalaciones para las etapas posteriores al alta médica, son en lapsos que superan en mucho la necesidad de atención entre revisión y revisión de las personas después de egresar de los hospitales públicos. Además de ser lapsos mayores a los que se requieren, la rotación de asignaciones en cada caso de parte del personal en los hospitales públicos deja sin referencia de los procesos a muchas personas en su etapa de rehabilitación.

De éste total de accidentes que se muestran como un 5% de un registro nacional en Guanajuato, León, representa el 35% de todos los accidentes:

Figura 4. Accidentes de tránsito terrestre en zonas urbanas y suburbanas. Distribución estatal de los accidentes viales



Fuente: STCONAPRA, 2013.

Por lo anterior en León, Guanajuato se ha identificado la necesidad de ampliar el número de lugares donde se imparta de modo integral la rehabilitación en tierra, con hidroterapia.

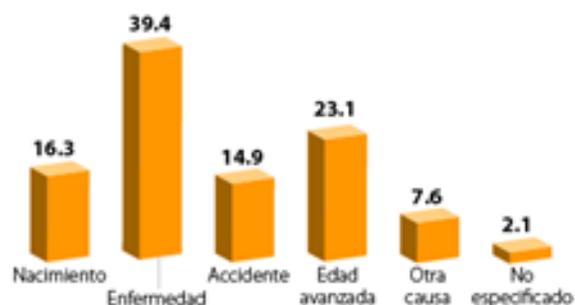
Una persona puede tener más de una discapacidad, por ejemplo: los sordomudos tienen una limitación auditiva y otra de lenguaje o quienes sufren de parálisis cerebral presentan problemas motores y de lenguaje.

Las causas de la discapacidad pueden ser variadas, pero el INEGI los clasifica en cuatro grupos principales:

- Nacimiento
- Enfermedad
- Accidente
- Edad

La estadística nacional de las causas que originan algún tipo de discapacidad en la siguiente:

Figura 5. Porcentaje de la población con discapacidad según causa de la misma, 2010.



Fuente: INEGI, 2013.

En León Guanajuato además de las instalaciones dentro del IMSS para rehabilitación acuática; se cuenta solo con dos instalaciones físicas para la atención de terapias acuáticas, lo que es insuficiente para atender a la población que necesita éste servicio.

En León Guanajuato las escuelas que imparten la licenciatura en Fisioterapia son la Universidad de Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) y la Universidad de Guanajuato.

Con ésta creciente necesidad social de centros de rehabilitación y el impulso académico que las instituciones de educación media superior y superior imparten en sus programas académicos se plantea el presente proyecto de elaboración del plan estratégico del Centro de enseñanza de habilidades acuáticas e hidroterapia, utilizando el empleo de diferentes agentes físicos y programas diseñados para ayudar al paciente a mejorar o mantener sus capacidades funcionales (flexibilidad, fuerza y resistencia), así como la aplicación de la biomecánica apropiada (postura) con fines terapéuticos buscando prevenir, recuperar y reintegrar a la cotidianidad a pacientes en León Guanajuato, donde puedan rehabilitarse de manera óptima y eficaz con profesionales altamente capacitados.

Enseñanza de habilidades acuáticas

En las más de 10 albercas privadas y cuatro albercas públicas que se ubican en León, no se manejan específicamente programas de rehabilitación y terapias acuáticas, la gente asiste a éstas albercas y se integra a “clases de natación” buscando mejorar su salud, con riesgo de realizar movimientos o ejercicios que lejos de beneficiar su salud, generen un efecto contrario en sus padecimiento que les motivó a inscribirse.

La inactividad de la población en general ha generado ya un problema de salud pública; el sobrepeso desde las etapas de infancia, adolescencia y edad adulta son comunes en la mayoría de las familias leonesa.

En las instituciones de salud o institutos para la práctica de alguna disciplina deportiva, públicas o privadas, no se ofrecen programas específicos que evalúen el nivel inicial de las condiciones físicas en las personas que buscan disminuir su peso corporal y mejorar su salud. Cuando se han inscrito a un plan de ejercicios se les ponen rutinas generales, sin considerar que su capacidad aeróbica, fuerza y resistencia física general no es similar a una persona sin sobrepeso. Además no se tiene vinculación con los médicos que atienden a las personas que buscan como objetivo, mejorar su salud, no su apariencia.

En el servicio de enseñanza de habilidades acuáticas es común que los padres de los menores de edad, inscriban a sus hijos pidiendo “que los enseñen a nadar”, sin conocer que el ámbito acuático es más que aprender y dominar los cuatro estilos de natación competitiva para desplazarse dentro del agua.

La natación en León Guanajuato dentro de instituciones públicas o privadas es una práctica de alto costo financiero, además que los costos por desplazamientos, cuotas de inscripción, compra de uniformes obligatorios y accesorios incrementan aún más el inicio de ésta práctica. El presente proyecto se plantea como una solución para satisfacer el sector que demanda el servicio en la rehabilitación acuática de enfermedades y patologías de naturaleza no congénita.

El proyecto incluye en la oferta de servicio una opción de enseñanza y práctica de las habilidades acuáticas que no se limitan a aprender los cuatro estilos de natación competitiva.

Delimitación de proyecto

El presente proyecto no contempla:

- La atención de personas con padecimientos como son parálisis cerebral, personas con síndrome de Down o enfermedades congénitas.
- La atención a adultos mayores.
- La práctica de habilidades acuáticas a nivel competitivo.

El presente proyecto incluye:

- La rehabilitación para deportistas de diferentes disciplinas deportivas, pero no contempla práctica de natación competitiva en las instalaciones.
- La enseñanza de habilidades de supervivencia básica en el ambiente acuático de modo individual y de asistencia en rescate de primeros auxilios.

MARCO TEÓRICO

Plan de Negocios

El presente proyecto busca definir claramente los objetivos del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, ser una herramienta de diseño para dar forma y estructura en su puesta en marcha. Considerando la importancia que tiene el plan de negocio, no sólo para los emprendedores de un negocio, sino para los actuales negocios en marcha en la búsqueda de desarrollo, innovación, replicar y expansión, de los factores que vuelven sustentable y rentable a la operación.

Este trabajo plantea en términos simples, de modo conciso y claro las oportunidades, riesgos y obstáculos en la puesta en marcha y ciclos operativos del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación. Además detalla la idea de la operación de centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, así como los objetivos financieros y de servicio a ser alcanzados y servirá de retroalimentación para estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo del negocio

La redacción y planteamiento del presente proyecto, se realiza como un medio de capacitación, referencia inicial de manuales operativos y lineamiento de comunicación a los integrantes del plan y la primera propuesta para los inversionistas que logren facilitar interna o externamente el financiamiento.

La planificación en ésta propuesta de negocio no es todo el plan formal, sino la búsqueda de una nueva configuración mental y operativa de los propios planificadores, ejecutores de las terapias físicas y enseñanza de las habilidades acuáticas.

El presente plan considera las acciones necesarias para lograr resultados deseados y esto se obtendrá en la medida de generar confianza en los usuarios con los resultados del servicio, en los inversionistas iniciales al obtener rendimientos después del periodo inicial de punto de equilibrio operativo, para considerar posteriormente una reinversión en la réplica o ampliación del modelo de negocio.

El plan de negocio presentado logra entregar al emprendedor e inversionista la primera herramienta de referencia administrativa y financiera del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

Mercadotecnia

Como plan de todo negocio, el punto de partida para definir los objetivos operativos, de infraestructura, servicios y metas financieras, es el análisis de mercado, por ello se debe realizar en forma sistemática de modo que la estructura quede bien definida.

El objetivo del análisis de mercado para el centro enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es determinar y dimensionar el mercado objetivo al cual se le busca cubrir sus necesidades de salud, sea rehabilitación o como una mejora en la condición actual de su estado físico.

Aspectos fundamentales que se determinan en el plan de mercadotecnia para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es identificar los canales de contacto con los usuarios a quien se planea atender, analizar el entorno actual de las necesidades de rehabilitación acuática y de enseñanza de habilidades acuáticas en León Guanajuato y en base a esto definir el medio de promoción a utilizar, la vinculación con instituciones de salud, las tácticas y estrategias de mercadeo en un servicio que como muchos otros tiene una competencia actual y futura pues como menciona Heberto R. Pliego Álvarez: “de todos los elementos que intervienen en la planificación y la preparación de planes, no hay discusión posible a cerca del hecho de que la creatividad es la más importante”.

La estrategia de mercadotecnia para el centro de habilidades acuáticas y rehabilitación, buscará acortar los ciclos de innovación en su servicio, manteniendo en cada atención una mejora con referencia de la evaluación inicial al inicio de la terapia o manejo de las habilidades acuáticas, la rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

Calidad y logística (Análisis Técnico)

El análisis técnico es el parámetro de referencia de la calidad en el servicio del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación. Integrando en este análisis la opinión de profesionales de la salud, de la gestión deportiva y la tecnología, se plasmará en documentos cada procedimiento, materias primas, suministros, consumos unitarios, proveedores, procesos óptimos y la cantidad de recursos a utilizar, a fin de satisfacer la necesidad de atención en nuestro mercado objetivo.

Para brindar un servicio que genere una mejora en la condición de vida del usuario tanto en rehabilitación con hidroterapia, como la condición física general con la práctica de las habilidades acuáticas el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se integrará con los parámetros de calidad que sobrepasen los requisitos legales, la atención al asistir a la instalación para su práctica o terapia y lo más importante, se le dará el seguimiento de la mano con los médicos que diagnosticaron previamente la necesidad de una terapia acuática.

La infraestructura de la instalación no es exclusivamente acuática, pues una gran área de oportunidad para las personas que toman las terapias de rehabilitación actualmente es el desplazamiento físico que deben hacer para tomar una terapia en agua después de la estimulación muscular y calentamientos en tierra. Por eso la instalación física del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación plantea integrar de manera completa la terapia con los espacios y material necesario para dar continuidad en una sola sesión integrada de terapia.

En la enseñanza de las habilidades acuáticas el principal factor de logro en el estándar de calidad lo establece el gusto por aprender a desplazarse con libertad en el ambiente acuático en el caso de los niños. Para los adultos que han postergado su enseñanza de ésta habilidad a edades adultas, se debe primero identificar si existe alguna experiencia previa que limite su apertura al aprendizaje; siendo así, se debe usar la metodología adecuada para el desaprender el miedo y comenzar el aprendizaje de la habilidad acuática.

Recursos Humanos

Aunque mucho se argumenta que el factor humano es clave en todas las organizaciones, pocas son las empresas que en la realidad evalúan y establecen previamente y durante su operación a su personal.

En la propuesta de la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se contempla la estructura organizacional, los estilos de dirección operativa, los mecanismos de control en el manejo de las decisiones de acuerdo a su impacto económico, de servicio, de operación y los resultados que brinde a los usuarios del servicio.

Planear y ejecutar las definiciones de puestos, procedimientos para atención de los usuarios son pasos previos claves antes de ganar la confianza del usuario. Tener siempre alternativas de decisión o los medios de comunicación en caso de situaciones son contempladas con anterioridad dará a cada usuario la confianza del soporte técnico, profesional, como las situaciones en las que el centro no brinde los requerimientos; pero no por eso se pierda la continuidad de las terapias o se logre las metas establecidas conjuntamente con el usuario y el personal que le atiende.

Éste proyecto y su ejecución da énfasis en la congruencia de lo planeado con la ejecución, por eso los perfiles de puesto, procedimientos, flujogramas y seguimiento, se establecen de acuerdo con el catálogo de servicios ofertados desde un principio.

Apartado Legal

Como MiPYME¹ que inicia operaciones en el estado de Guanajuato y en la ciudad de León, el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se deberá cumplir los registros ante cada una de los siguientes institutos u organismos:

- Ante el gobierno municipal, Licencia de uso de suelo.
- En al menos dos instituciones bancarias, la apertura de cuentas bancarias y contrato de terminal para uso de terminales para cobro con tarjeta de crédito y débito.
- La licencia de funcionamiento en el centro de apertura rápida de empresas, de gobierno municipal.

¹ Micro, pequeña y mediana empresa.

- Ante la Secretaría de Hacienda, el registro como institución en Régimen de incorporación fiscal y posteriormente de acuerdo con los ingresos logrados como Empresa de actividad empresarial.
- Ante la Secretaría de Salud por la apertura de establecimiento.
- Ante la Secretaría de economía por la inscripción en el Sistema de información empresarial.
- Ante el Sistema de Información empresarial de conformidad a la Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones (publicada 20 enero del 2005).
- Ante notario público para registro de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Ante el IMSS para la obtención del registro patronal.
- Ante el INEGI de acuerdo a formato informativo (no amerita sanción el no realizarlo), publicado en www.inegi.gob.mx

Finanzas

Para las finanzas en la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es necesario determinar de modo objetivo las necesidades de recursos financieros, la fuente donde se busca como primera, segunda y tercera opción no excluyente donde se planteará el origen del recurso; las condiciones para acceder a ellas, con inversionistas, apoyo gubernamental o socios financieros.

También de modo objetivo se deben determinar los gastos previos a la operación, los gastos financieros, gastos operativos, de pago a capital por los financiamientos obtenidos, sin que se afecte la liquidez del centro, el flujo de caja y el estado de resultados.

Para lograr que el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, sea una atractiva opción de inversión, los indicadores financieros fundamentales que se tomaran con las actuales opciones bancarias, bienes muebles o inmuebles son:

- TIR, por el periodo que se oferte a los inversionistas y los montos sobre los que podrán tener participación en decisiones operativas o se limiten a ser colaboradores en la liquidez.
- Tasa de crecimiento de los ingresos.
- Margen de Utilidad Neta.

MARCO CONTEXTUAL

La discapacidad

León Guanajuato, desde su fundación hace 441 años (20 enero de 1576) se ha caracterizado por ser una ciudad de personas con gran apego en el sentido religioso y con actitudes elitistas. Éste sentido de grupos cerrados a la integración de nuevos integrantes que no cumplan con “los parámetros de aceptación” no se limita sólo al aspecto de ingreso económico, se aplica para toda persona que anteriormente no haya pertenecido ya a un grupo “selecto” de institución educativa, club recreativo, centros de trabajo, equipos deportivos, talleres o fábricas de calzado, contradictoriamente los leoneses se niegan a revisar su pasado a menos que sea como referencia de la mejora que se tiene en el presente o la posibilidad del resultado futuro.

El sentido selectivo que los leoneses tienen como generalidad, sólo es la primera referencia de un trato “común” en la ciudad donde se propone iniciar el proyecto del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación. A éste elitismo hay que sumar el trato discriminatorio general que se tiene a grupos vulnerables, en la gran mayoría de las ciudades y un con un mayor énfasis en las ciudades llamadas aun “de provincia”.

Grupos vulnerables como personas con preferencias sexuales homosexuales, con padecimientos como VIH/Sida, personas con ideologías políticas y/o religiosas poco comunes a la generalidad, de acuerdo a la CONADIS en su encuesta nacional sobre la discriminación en México, muestra a la discapacidad como un factor de discriminación, y que la no igualdad de derechos como el trato hacia las personas con alguna capacidad diferente. Como lo muestra en las siguientes gráficas de la mencionada encuesta.

Ante la pregunta de qué tanto se respeta los derechos de los grupos vulnerables los resultados a nivel nacional son los siguientes:

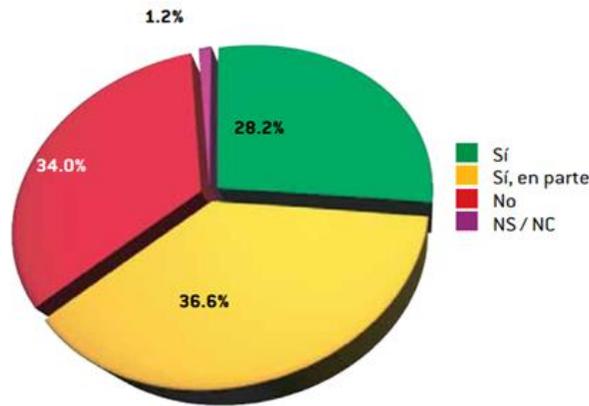
Figura 6. Respeto a derechos de personas con discapacidad



Fuente: CONADIS, 2010.

En un cuestionamiento de qué tanto se respeta los derechos de las personas con discapacidad las respuestas a nivel nacional muestran:

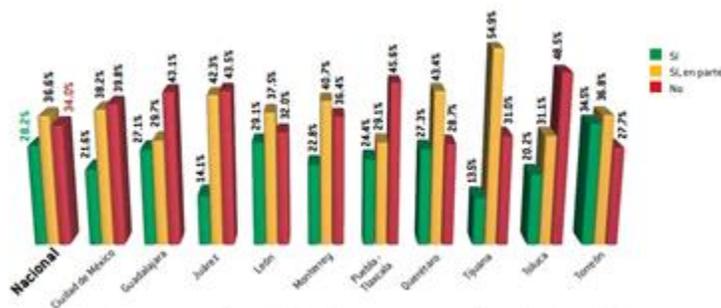
Figura 7. Respeto a la personas con Discapacidad, Distribución nacional.



Fuente: CONADIS, 2010.

La encuesta de CONADIS aplicada a 52,095 personas integrantes de 13751 hogares, muestra un comportamiento de respeto sólo poco mejor que algunas de las otras ciudades consideradas en la encuesta, y sólo un punto porcentual arriba del promedio nacional:

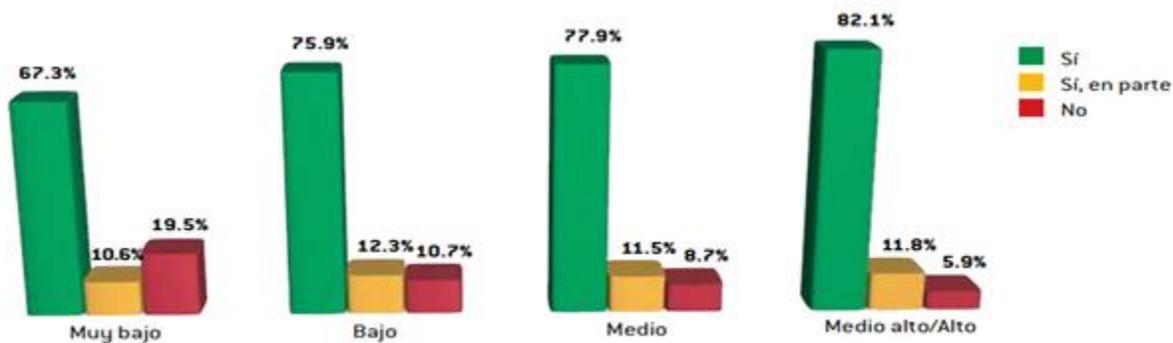
Figura 8. Respeto a personas con discapacidad. Distribución por zonas metropolitanas.



Fuente: CONADIS, 2010.

El nivel socioeconómico de la población cambia la tolerancia y la aceptación de las personas con discapacidad y esto es determinante en la atención que se planea y proporciona en León Guanajuato, ante la pregunta si permitiría que una persona con discapacidad viviera en la misma casa, la respuesta por rango económico es la siguiente:

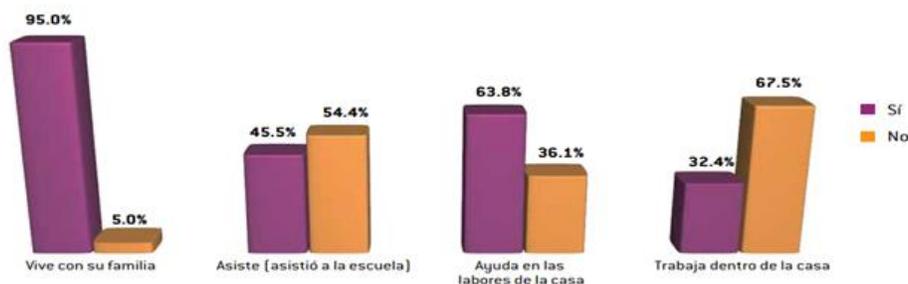
Figura 9. Resultados a pregunta “Estaría dispuesto a compartir vivienda con una personas con discapacidad?”. Distribución por nivel socioeconómico.



Fuente: CONADIS, 2010.

La encuesta muestra como la vida productiva de las personas con capacidades diferentes y la manera de generarse ingreso tiene una dependencia marcada a otras personas, su manera de obtener ingresos y sus rutinas lo plasman en la encuesta nacional, sobre quien comparte su casa habitación:

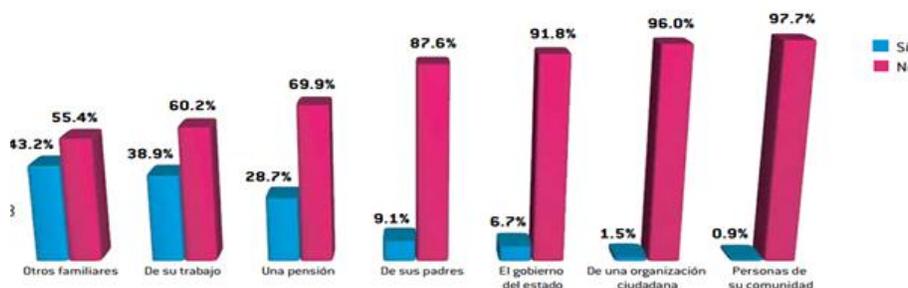
Figura 10. Resultados a pregunta “Con quien vive teniendo la condición de discapacidad?”



Fuente: CONADIS, 2010.

Sobre el origen de sus ingresos económicos:

Figura 11. Resultados a pregunta “De donde proviene los ingresos de las personas en condición de discapacidad?”



Fuente: CONADIS, 2010.

Aunque más del 70% de las personas con discapacidad se atiende en las clínicas y hospitales del sector público, el 60% de los encuestados considera que los servicios de salud no son suficientes porque no recibe toda la atención médica.

En 1993 durante la administración como gobernador del estado de Vicente Fox Quezada, se implementó en León el modelo de sistema Integrado de transporte (SIT) Optibus, modelo creado e implementado anteriormente en Brasil, mostró beneficios por la manera que las personas con capacidades diferentes utilizan para transportarse en la ciudad y sus zonas conurbadas.

El sistema contempla bases centrales, que cumplen con la mayoría de los requerimientos para dar transporte a las personas con limitaciones físicas, pero aun con grandes áreas de oportunidad en el servicio que brinda las unidades Alimentadoras de las cinco rutas troncales que hoy integran el sistema.

Figura 12. Estación Delta SIT León, Guanajuato



Fuente: Sistema Integrado de Transporte. León Guanajuato.

De acuerdo al más reciente censo realizado por el INEGI, León tiene una población total de 1,578,626 habitantes. De las cuales el 6.6% tiene alguna discapacidad, esto nos da un total de 104,189 personas con algún tipo de limitación física.

Con éstas cifras las personas que para éste conteo en algún momento, necesitaron o necesitan actualmente la rehabilitación sumando los porcentajes de discapacidad por enfermedad (39.4) y accidentes (14.9) que el porcentaje total de las personas con ésta necesidad de servicio es 54.3% de personas actualmente contabilizadas con esta necesidad de rehabilitación por dificultades para caminar o moverse. De acuerdo con estas cifras, el número de personas con discapacidad motriz en León Guanajuato es de 56,574.

El informe del INEGI refleja que, en promedio, las personas con discapacidad en el estado estudian 3.7 años, pues el 38.7% no cuenta con ningún tipo de escolaridad, el 41.7% estudió o terminó algún grado de primaria, el 11% la secundaria, el 5% llegó a recibir educación de nivel medio superior y el 3.1% culminó su educación profesional.

Las personas con discapacidad son atendidas en un 46.2% por el sector salud público, el 25.7% por el Instituto Mexicano del Seguro Social, el 20.5% acuden a un servicio privado, el 3.8% son

derechohabientes del ISSSTE, el 3.1% no especificó a dónde acuden a recibir atención médica y tan sólo el 0.8% tienen servicio médico de Petróleos Mexicanos (Pemex), la Marina o el Ejército.

La salud física y mental

Las personas con discapacidad, teniendo como referencia la definición de Salud que nos brinda la OMS sobre la salud, tenemos en un solo término un enfoque interdisciplinario: “con factores, políticos, sociales, económicos, culturales y científicos”.

Los servicios de instituciones de salud en León Guanajuato tienen su origen con el hospital regional que hasta el día de hoy brinda sus servicios en su misma ubicación de origen. Posteriormente la clínica principal T1 del IMSS y al mismo nivel de calidad en el servicio el hospital del ISSSTE, que en términos de ubicación física se localiza en la parte sur, oriente de la ciudad.

La recientemente inaugurada instalación de Cruz Roja sobre el Boulevard Alonso de Torres que renovó las antiguas instalaciones de la calle 20 de enero en la zona centro y amplió la capacidad de atención a la zona de gran crecimiento en los años recientes de la zona norponiente de la ciudad.

Con el actual esquema de servicio del Seguro Popular, se ha diversificado las opciones de atención en urgencias y tratamientos de enfermedades crónicas degenerativas y en atención de rehabilitaciones primarias.

Específicamente refiriéndonos a la salud física, se cuenta en la ciudad con una amplia variedad de opciones desde clubs deportivos, gimnasios, centros de acondicionamiento, centros deportivos públicos promovidos por gobierno municipal y estatal y privados, resaltando nuevamente el característico ambiente selectivo de los leoneses.

León cuenta con establecimientos que promueven la salud holística, considerando en ello, la salud, física, mental, espiritual y emocional, como una sola.

Estos términos de salud que se muestran como "nuevos conceptos", no son tan nuevos, pues en civilizaciones antiguas realizaba, rutinas similares de sanación que integraban o consideraban la salud con los rubros que integran los centros holísticos actuales así pues:

El comienzo de la medicina física debe buscarse desde la prehistoria. El hombre primitivo reaccionaba de forma instintiva con actuaciones como el frotamiento enérgico de una zona adolorida o la aplicación de formas de calor o frío que la naturaleza ponía a su alcance.

La terapéutica médica hindú (1800 A.C.) recurría también a la práctica de masajes y ejercicios y a los poderes saludables del aire, el agua y el sol.

Hacia el 900 A.C. en Grecia se erigen múltiples templos dedicados al Dios Asclepio en lugares cercanos a manantiales. A estos templos se enviaba a enfermos difíciles de curar, y en sus alrededores había gimnasio, teatros, baños, jardines y lugares para reposo y tratamiento de los pacientes.

Las medidas terapéuticas estaban basadas en los ejercicios físicos, la hidroterapia y el masaje. No solo eran utilizadas en forma higiénica o purificadora sino para preparación para las competiciones atléticas.

Hipócrates (460-380 A.C.) tuvo una concepción de la terapéutica se basaba en el empleo de medios físicos, higiénicos y dietéticos. De esta forma, el ejercicio, la gimnasia, el masaje y la dieta eran los medios para mantenerse saludable.

En Roma a los métodos gimnásticos se incluyeron el hidromasaje, los estiramientos, y los movimientos asistidos con posos y poleas. El ejercicio moderado era considerado como valioso.

En los escritos de Galeno (129-201) se encuentran clasificaciones de los ejercicios y del masaje según su vigor, duración y frecuencia, así como descripciones del empleo de aparatos diversos y de la parte del cuerpo que interviene al utilizarlos.

La evolución del hombre en la edad media fue a la par de los conceptos de salud.

En México al igual que en toda América Latina los orígenes de la rehabilitación y la búsqueda del bienestar en la salud tiene relación con las dos guerras mundiales de la década de los 40 y 50 y la manera que el gobierno federal reaccionó a la epidemia de poliomielitis.

En León Guanajuato la economía se basa en el sector calzado, tiene recurrentes accidentes y rehabilitaciones con este tipo de trabajo. El factor del incremento en el número de automóviles como se ha mencionado, es lo que más incrementa el número de accidentes con necesidad de rehabilitaciones.

Los centros de apoyo para personas con discapacidad

En León, Guanajuato se cuenta con diversas instituciones que brindan apoyo en la rehabilitación física, apoyo en la recuperación psicológica posterior a un accidente o evento traumático que

origina una discapacidad, incluso se puede obtener apoyo para la integración o reintegración a la vida laboral de acuerdo a la formación, capacitación o experiencia previa o posterior a los eventos que determinaron la situación de discapacidad.

Para poder acotar y establecer las diferencias del servicio que se planea brindar en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación debemos considerar al menos tres categorías para las organizaciones que proporcionan rehabilitación motriz o músculo esquelético y fisioterapias en sus diferentes modalidades, fuera y dentro de una alberca:

1. Instituciones Públicas o de vinculación mediante instituciones públicas de salud. Al servicio en éstas instituciones se accede a los servicios de rehabilitación, después de una valoración, previas consultas, entre las cuales la mayoría de las ocasiones transcurren largos lapsos, que desaniman a los pacientes y que impiden un seguimiento que permita mejorar la salud o la completa rehabilitación de los miembros físicos de los que se busca la adaptación en su nueva condición de limitación física. En ésta categoría de instituciones consideramos al IMSS, ISSSTE, Hospital Regional, Hospital de Especialidades, DIF, ya sea que se tenga servicio directo o por una póliza de seguro popular.
2. Organizaciones privadas. En éste tipo de organizaciones el acceso es más sencillo, pues en un lapso menor a una semana se logra una valoración mediante un desembolso inicial y en base a ésta valoración médica se recomienda el número de sesiones, frecuencia y ejercicios asignados inicialmente por el médico que realiza la valoración y ejecutados por fisioterapeutas en la parte práctica.
3. Universidades que recientemente imparten la licenciatura en fisioterapia. La UNAM es la única facultad de las cuatro universidades donde actualmente imparten la licenciatura en fisioterapia, que cuenta con instalaciones de primer nivel y ofrece servicio al público en general con terapias en tres diferentes áreas, Gerontológica, Neurología y Ortopedia.

La comunidad de personas con discapacidad en León, Guanajuato

En León, las personas con discapacidad pueden integrarse a diversas instituciones, que además de ofrecer terapias de rehabilitación la mayoría de ellas ofrecen talleres o actividades artísticas y culturales. De ésta manera las asociaciones e instituciones brindan la oportunidad de reintegración a la vida diaria de las personas que tienen alguna discapacidad.

A principios de marzo del año 2016 la directora del DIF municipal de León, expresó cómo la demanda en los servicios de rehabilitación ha superado su capacidad de atención, por esto se vieron en la necesidad de adquirir un autobús con las adaptaciones necesarias para las personas con capacidades diferentes y el beneficio de vincular a las personas con necesidad de terapias físicas al CRIT² más cercano, ubicado a 65 kilómetros en Irapuato.

“Con éste autobús se estima que 260 persona obtendrán el beneficio. La inclusión social es otro aspecto que destaca la directora del DIF municipal, con su propuesta de la certificación por parte del DIF en las capacidades de las personas en el mercado laboral”¹³. Incluso menciona la vinculación con la secretaria de desarrollo económico municipal con el objetivo de crear una bolsa de empleo para las personas que el DIF atiende.

A la par de la recuperación física el aspecto psicológico, en las personas que han sufrido un accidente que origina o determina algún tipo de discapacidad, tiene el mismo nivel de importancia. En el proceso natural de la aceptación de un duelo se presentan etapas similares, negación, coraje, hasta llegar a la aceptación.

Precisamente uno de los objetivos comunes que tienen la participación de las personas con discapacidad es, la aceptación de sus capacidades actuales, de su capacidad pensante que ha sido marcada por el temor del momento que su motricidad o nivel de movilidad independiente cambió.

El proceso común en las asociaciones e instituciones que brindan sus servicios en León Guanajuato:

- Valoración inicial, en ésta revisión inicial se integra la información verbal, documental y física que ha generado la discapacidad, el nivel de movilidad y los aspectos físicos que han sido limitados.
- Determinación de medicamentos y ejercicios en terapias que se consideran para mejorar la condición de la movilidad que ha sido afectada.
- Como parte final de las actividades asignadas a la persona que toma la terapia física, las asociaciones e instituciones brindan talleres con actividades artísticas como manualidades, capacitación en oficios que pueden desempeñar aun con su nueva condición física.

² Centro de Rehabilitación e Inclusión Infantil de Fundación Televisa.

La asociación de deportistas especiales del estado de Guanajuato a diferencia de la mayoría de las otras instituciones inicialmente atrae a personas que incluso antes del accidente que originó su discapacidad, practicaban ya alguna disciplina deportiva.

Algunas personas motivadas inicialmente por una rehabilitación física, llegan a conocer su potencial físico que antes de tener una condición de discapacidad, no conocían hasta tener la necesidad de rehabilitarse.

Varios de nuestros campeones mexicanos de las pasadas Paraolimpiadas, iniciaron su práctica deportiva como necesidad del proceso físico de rehabilitación, después de una enfermedad o accidente.

Este sentido de competencia paralímpica, es el menos explorado en la actualidad en León. La manera que se obtiene el beneficio de la recuperación psicológica al practicar una disciplina deportiva y demostrarse a ellos mismos su potencial físico antes no utilizado.

De acuerdo con el directorio nacional de instituciones para personas con discapacidad y a los datos que INEGI muestra, León cuenta con las siguientes asociaciones e institutos:

Tabla 2. Asociaciones de minusválidos del estado de Guanajuato

NOMBRE	TIPO DE DISCAPACIDAD QUE ATIENDE	SERVICIOS	TOTAL AFILIADO	TELEFONO	DIRECCION	AÑOS DE FUNDADA
Asociación de minusválidos del Estado de Guanajuato	Motriz o Musculo esquelética	Rehabilitación física, deportivos, recreativos, artículos y culturales	12	477-7746055	José Antonio Álzate 332 Frac. Hidalgo	10
Instituto Pedagógico de León A.C.	Auditiva, motriz, músculo esquelética, mental o intelectual	Rehabilitación física, educación especial, orientación psicológica, capacitación laboral, deportivos, recreativos, artísticos y culturales	80	477 14767223, 147725731	Congreso de Chilpancingo Núm. 770 Col Linares	9
Centro de Neurodesarrollo optometría A.C	Visual, auditiva, lenguaje, motriz o musculo esquelética	Rehabilitación física y educación especial	60	477-147743253	Pradera Núm. 610 Col. Manzanares	2
Fraternidad Cristiana de Enfermos y limitados Físicos A.C.	Motriz o Musculo esquelética, mental o intelectual	Coordinación y representación de asociaciones, rehabilitación física, educación especial, orientación psicológica y capacitación laboral.	10	147165223	Hidalgo núm. 144 Centro	9
Fraternidad Cristiana de Enfermos y limitados Físicos A.C.	Motriz o Musculo esquelética, mental o intelectual	Coordinación y representación de asociaciones, rehabilitación física, educación especial, orientación psicológica y capacitación laboral.	15	147781068	Eucaliptos Núm. 302 Las Huertas	3
Deportistas especiales del Estado de Guanajuato A.C.	auditiva, de lenguaje, motriz o musculo esquelética, mental o intelectual	Deportivos y recreativos	220	147133235, 147136091	Niza Núm. 108 Col Andrade	4
Asociación Leonesa para la distrofia muscular A.C.	Motriz o Musculo esquelética	Atención médica, rehabilitación física, orientación psicológica, capacitación laboral, artística y cultural	50	147702244	Ejército Nacional Rio Ganges 123 Lomas de Arbide	50
Casa Primavera A.C.	De lenguaje, motriz o musculo esquelética, mental o intelectual	Rehabilitación física , deportivos, recreativos artísticos y culturales	25	1477120547	Guty Cárdenas núm. 102 León moderno	25

Fuente: Directorio Nacional de Asociaciones de y para personas con discapacidad y Red Nacional de Vinculación Laboral. STPS.

Elaboración del Proyecto Estratégico

Mercadotecnia

El análisis de mercado es considerado, como el punto de partida para los planes de negocio, es por ello que ésta etapa debe realizarse de modo muy realista y estructurado, con objetivos claros para determinar la existencia real de clientes para el servicio a ofrecer.

La mercadotecnia en los servicios de salud, tiene un perfil especial, siendo un servicio intangible, que muestra sus resultados en la integridad y cambio de condición inicial del paciente o usuario de una instalación acuática, la opinión del usuario es a la par estricta y subjetiva en su valoración por quien decide usar un determinado plan de sanación o instalación donde se brinda el servicio de enseñanza de habilidades acuáticas.

El plan de mercadotecnia para un servicio de salud y de enseñanza de habilidades acuáticas, tiene como objetivo determinar las conductas del mercado objetivo, las formas de pago que son atractivas para los usuarios, la combinación en estrategias de mercadeo y venta del servicio, los canales de distribución con los que se trabajara. Analizar el entorno económico, social, para el que se desea trabajar, conociendo las preferencias de los consumidores. El plan sirve como base para estructurar las tácticas de mercadeo; mientras más realista sea el estudio mercadológico, los resultados permiten la elaboración de una proyección confiable de ventas.

Se debe también considerar lo coloquialmente nombrado “plan B” en cada momento de la prestación del servicio. Equiparando éste término a la logística inversa en la venta de un bien tangible, pero aplicado a la prestación de un servicio de salud y enseñanza.

Además del aspecto financiero, el estudio mercadológico permite establecer las políticas a seguir mientras se presta el servicio, aspectos tan intangibles como la actitud de servicio y gusto por otorgar el beneficio de la mejora en la condición física. Los objetivos, planes, estrategias para conseguir los objetivos permiten analizar la viabilidad económica de la organización.

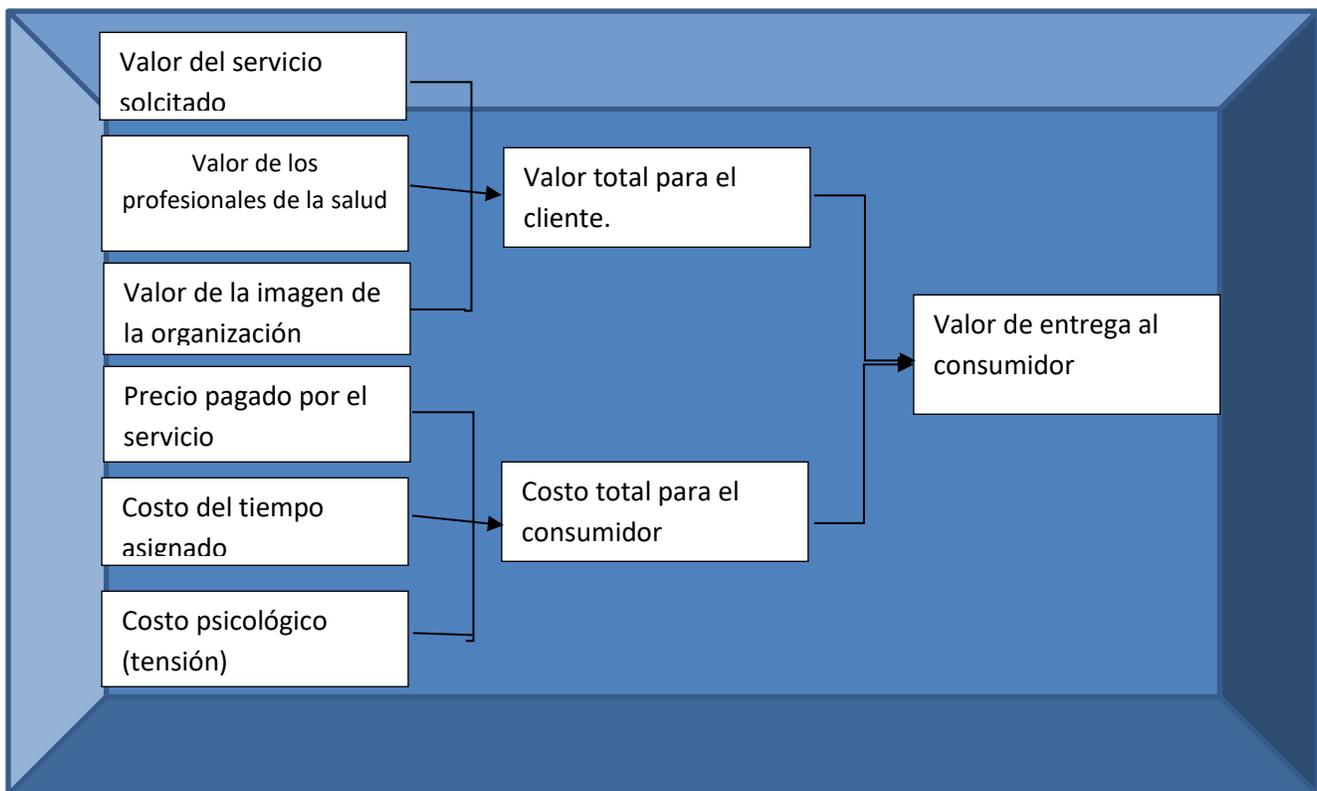
La competencia es parte integral de cualquier actividad que genere beneficio económico por eso, realizar el análisis comparativo ayuda a la organización a definir su alcance, su portafolio de servicios y los precios competitivos para pertenecer al mercado objetivo.

Para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se ha definido un plan de mercadotecnia considerando los siguientes aspectos:

Naturaleza de mercadotecnia en servicios de salud

Siendo la mercadotecnia la disciplina profesional que identifica, e incluso, crea las necesidades que los consumidores de servicios y productos, motivando el intercambio comercial que implica, debemos tener claro el valor que tiene para el usuario el servicio que le otorgaremos, la siguiente figura muestra una síntesis de los factores que logran integrar éste criterio:

Figura 13. Determinantes del valor agregado para el consumidor



Fuente: Mercadotécnica de Servicios de Salud.

Los usuarios del servicio en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, acudirán usando su criterio de acuerdo a la institución que le brinde el mayor valor. Determinar el valor para el usuario, sea de modo consciente o inconscientemente en un servicio de salud se obtiene al aumentar el valor total obtenido y disminuir el costo total del consumidor para obtener el servicio, no solo en aspecto económico, sino de servicio y bienestar físico obtenido.

La satisfacción del usuario es el estado de ánimo que resulta de acuerdo a las expectativas con el resultado obtenido.

La prestación de un servicio de salud y enseñanza de habilidades acuáticas es un acto o desempeño que una organización o profesional de la salud e instructor, ofrece a otra, por principio intangible, que no tiene como resultado la transferencia de ninguna propiedad, la generación del mismo podrá estar enlazada o no a un bien físico.

Características especiales en la prestación y recepción de los servicios de salud y enseñanza de habilidades acuáticas son:

1. Intangibles
2. Capacidad perecedera en el tiempo. No se pueden almacenar
3. Producción y consumo simultaneo de servicio.
4. El cliente participa en el proceso del servicio
5. Selección del local prescrita (determinante) por la ubicación de los consumidores.

Aunque la prestación del servicio de salud y enseñanza de habilidades acuáticas, es un bien intangible, el ambiente físico es referencia de un buen servicio, buscando un mayor valor total, se necesita una instalación con limpieza, orden y que muestre en cada detalle higiene.

El mismo personal en su vestimenta y apariencia debe lucir aseado, tener plena atención en el momento de la prestación del servicio con prontitud. El instrumental y materiales de apoyo debe mantenerse al mismo nivel de higiene aun después de repetidas prestaciones de servicio.

La imagen externa en anuncios e interna con símbolos utilizados en la instalación física, se elegirán buscando siempre sugerir en la mente del consumidor, un servicio de calidad; reforzando ésta imagen de calidad el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, establece sus precios de acuerdo a las características del mercado objetivo y el sector meta de la zona geográfica que se instala.

- **Mercadotecnia de las relaciones**

La mercadotecnia no se limita al momento previo y de prestación del servicio, la mercadotecnia busca la lealtad del cliente, esto brinda sustentabilidad en los negocios. Para lograr la lealtad de los clientes en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se practicara de modo proactivo mostrando al usuario el interés en la mejoría de su salud.

Llamadas telefónicas programadas desde la prestación del servicio, con la finalidad de conocer la experiencia del consumidor y llamadas de recordatorio en el seguimiento de tratamientos son

acciones simples que muestren al usuario el honesto interés en su mejoría de salud y avance en el dominio de las habilidades acuáticas.

En la experiencia de la prestación del servicio y durante las llamadas telefónicas es necesario hablar de un futuro conjunto en términos realistas de las expectativas de mejoría en la condición física del usuario. A la par es necesario tener claro lo que no se permite en la interacción, lenguaje y trato con los usuarios, aspectos como dejar en espera en llamadas y atención de las citas programada para las sesiones de terapias, esperar que surjan los malentendidos o utilizar comunicaciones indirectas hacia el usuario.

- **Segmentación de mercado para centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación**

Ya que se ha determinado dentro del mercado total de los servicios de salud en León Guanajuato, el tipo de servicio de rehabilitación que se ofertará en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se tiene inicialmente como herramienta primaria la mercadotecnia de una variedad de servicios y como segundo paso la mercadotecnia al mercado meta de personas que por haber sufrido un accidente o lesión tengan la necesidad de la rehabilitación y/o hidroterapia.

Los aspectos que se consideran para la oferta del servicio de rehabilitación y enseñanza de habilidades acuáticas, que no son limitantes en la aplicación del servicio son: sexo, ciclo familiar, tamaño de la familia, ocupación, educación, religión, raza o nacionalidad.

Dos factores son considerados con necesidad de valoraciones previas al inicio de la terapia de rehabilitación. El primero las terapias aplicadas a las personas mayores de 60 años, considerando el mismo criterio que el gobierno actualmente tiene en la llamada “tercera edad” o “adultos en plenitud”.

El segundo factor que si es considerado en la segmentación de mercado, para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es el ingreso económico que debe sustentar el paciente para cubrir su terapia completa y tener la mejoría en su condición inicial.

En la prestación del servicio de enseñanza de habilidades acuáticas es importante partir del nivel de confianza que tiene el alumno; en 20 años como instructor de natación, tengo claro que: “nacemos sin temores” o dicho de otra manera, “todos los miedos se aprenden” así pues, si el

alumno previamente tiene aprendido algún temor hacia el ambiente acuático, debemos partir de su experiencia previa y retomar la enseñanza desde ese nivel de experiencia por parte del alumno.

Aunque se asocia el factor de “clase social” con el nivel de ingresos mencionado anteriormente, ante la eventualidad o accidentes que ocasionan discapacidad temporales o permanentes, es indistinto que las familias completas vuelcan su capacidad económica en los eventos y en resarcir los daños. Por lo anterior no se plantea una segmentación de mercado por clase social, sí en el sentido de la capacidad económica para asistir a las sesiones de terapia determinadas por los profesionales de la salud que las asignan.

Siendo la principal causa los accidentes o lesiones el origen de la necesidad en tener una rehabilitación, en el segmento de mercado por conducta que son los usuarios de “ocasiones especiales” ya que nuestra cultura preventiva en lesiones como lumbalgias o lesiones de rodilla son mínimas actualmente, aun con la promoción del sector salud gubernamental de estos temas.

Siendo el mercado meta, el conjunto de usuarios que comparten necesidades y características comunes, el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, determina usar mercadotecnia **diferenciada y concentrada**.

Diferenciada en los segmentos con necesidad de terapias combinadas fuera y dentro de las instalaciones acuáticas y mercadotecnia. **Concentrada** en esa “pequeña” participación del vasto mercado de personas que actualmente tienen pendientes iniciar o continuar sus terapias físicas y en las que la combinación de terapias en tierra y agua son necesarias.

El **diferenciar** el servicio ofrecido en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es establecer desde un inicio las diferencias significativas para distinguir la oferta de las organizaciones actuales de salud que ofertan terapias similares y centros de enseñanza de natación en León Guanajuato.

La misma diferencia se plantea por el personal que integra el equipo de trabajo, que no es personal técnico, sino profesionistas con especialidad en terapia física, rehabilitación y de enseñanza en habilidades acuáticas, quienes cumplen con especificaciones de calidad y seguridad en los resultados obtenidos después que han diseñado planes de aplicación de las terapias.

La diferencia además de dar el servicio al paciente, se aprovecha el contacto, para dar la capacitación al paciente y sus familiares de las condiciones y actividades que ayudaran en todo el proceso de la terapia para obtener los resultados planteados.

Los contactos posteriores al servicio como las llamadas telefónicas mencionadas, correos electrónicos y mensajes por redes sociales son una variedad de servicios varios que hoy en día logran lealtad y recomendaciones de usuarios a nuevos usuarios potenciales.

Lo que se muestra a continuación son los pasos importantes del posicionamiento que se busca, de modo que sea un posicionamiento con estrategia, distintiva, comunicable, exclusiva, costeable y rentable.

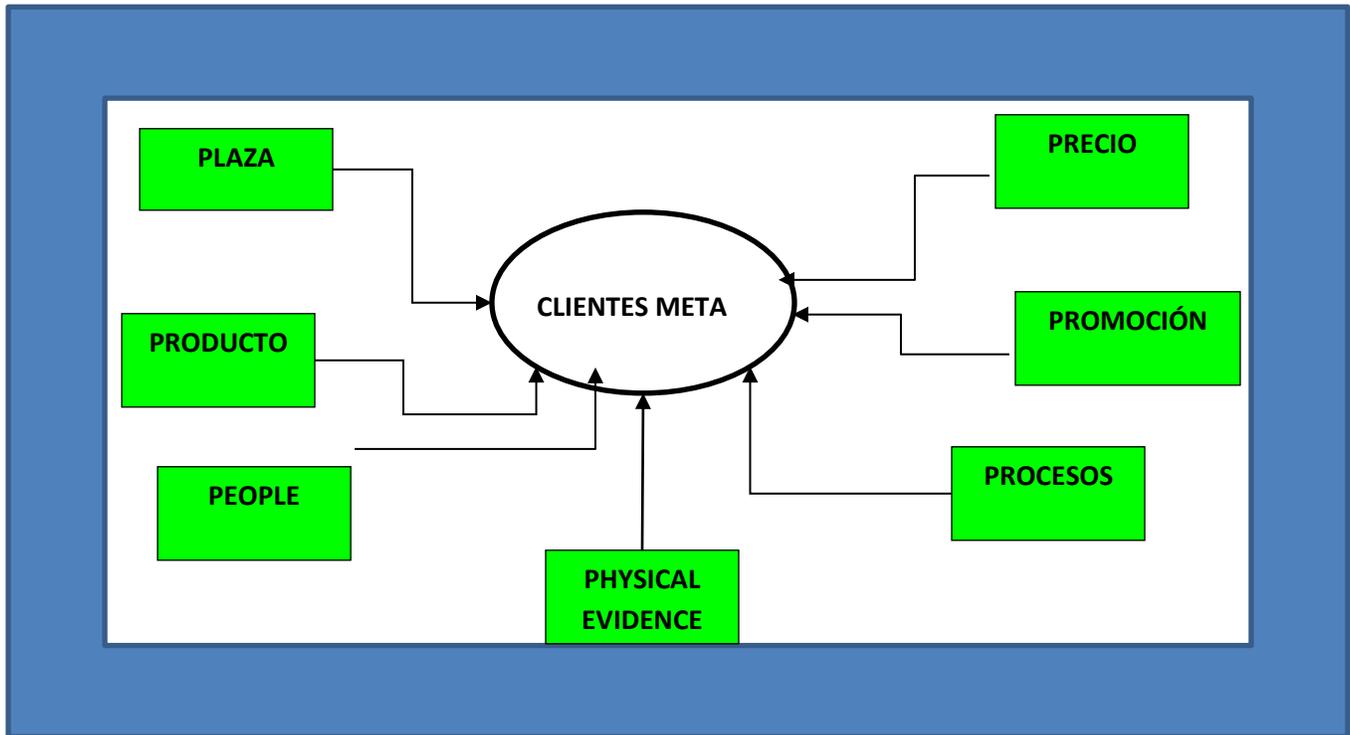
- **Planificación estratégica de la mercadotecnia**

Para aprovechar el máximo la mercadotecnia, se debe establecer y cumplir un plan que considere los aspectos cambiantes de la economía, la gran diferencia que establece la conectividad actual en el comercio electrónico, las redes sociales, crea la necesaria nueva mezcla de mercadotecnia, como lo comenta Abraham Geifman, renovando los 4P's que Jerome Mc Carthy planteó en 1960.

El plan de mercadotecnia para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, tiene como base el análisis de las necesidades actuales en León Guanajuato, de rehabilitación y terapias en medio acuático, combinado con las terapias tradicionales de estimulación física en tierra.

Tener definido las métricas de control financiero para valorar el efecto de un plan o propuesta mercadológica es fundamental para conocer la tasa de retorno de cada peso invertido en promoción o acercamiento con los usuarios finales del servicio de rehabilitación y en algunos casos con los decisores de seleccionar el servicio. Los indicadores clave de mercadotecnia, ayudan para las decisiones financieras y operativas una vez puesto en marcha la oferta del servicio en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, pero la revisión mensual e incluso semanal en necesaria se lleve con disciplina.

Figura 14. Mezcla mercadologica (7'PS)



Fuente: Geifman, 2012.

PRODUCTO. En el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se iniciará con una oferta de servicios de rehabilitación, inicialmente para extremidades inferiores y tratamientos de espalda baja, pues éstos son servicios que cuentan con mayor demanda actualmente.

Un factor clave para acercar por redes sociales e internet a los usuarios, es agregar en el buscador google (pagar a la empresa Google Mexico) las palabras características de los padecimientos que se tienen en estas partes del cuerpo: “lumbalgias” “dolor de espalda baja” “rodilla lastimada” “meniscos rotos”, “tobillo lesionados”, “lesiones de futbol y atletismo”, son frases y palabras de búsqueda claves para dar a conocer el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, a conocer en por medios electrónicos.

La oferta de vinculación que se ha pactado con el director actual del INGUDIS, ayudará a evaluar de modo semestral o de ser necesario antes, las necesidades apremiantes en el portafolios de servicio del el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

Mostrar imágenes en la página de web el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, tanto de las instalaciones como de los servicios que se ofrecen es un primer paso para acercar a los usuarios o despertar su inquietud por conocer las instalaciones físicas.

En el servicio de enseñanza de habilidades acuáticas, lo primero que se ofrece es la capacidad motriz independiente en el ambiente acuático. Considerado para ello, los tres principales que cambian del ambiente terrestre: Postura, respiración y visibilidad.

PLAZA: Inicialmente los servicios se prestarán sólo en la ciudad de León Guanajuato, en la zona nororiente de la ciudad, conociendo la conectividad que ésta zona tiene por el Boulevard Morelos con la zona oriente y suroriente de la ciudad que es donde actualmente León muestra un mayor crecimiento, en su número de habitantes.

La cobertura del INGUDIS a nivel estatal, podrá ampliar el alcance inicial, apoyándonos con los transportes que para dicho uso tiene gobierno del estado de Guanajuato y que brinda servicio a zonas más alejadas de éstos servicios en todo el estado. Es fundamental en este aspecto la programación y cumplimiento de citas y agenda de los profesionales que brindan el servicios en toda la cadena desde transporte, especialistas en fisioterapia y personal administrativo que registra cada sesión al usuario y a los médicos que prescriben la terapia.

La zona norte tiene al menos 5 ofertas de servicio de albercas privadas, pero el sector económico objetivo son de rango superior al que nos proponemos como objetivo en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

PRECIO: En el tema de la salud y servicios, existe un paradigma que nos inculca en nuestra cultura de consumo: “lo caro es de buena calidad y lo barato no siempre puede ser de buena calidad”.

El IPADE considera como caso de éxito a las farmacias similares cuyo propietario Víctor González Torres trabajó su estrategia de mercadotecnia para cambiar éste paradigma y en muchos sentidos lo logró.

Su primera táctica fue desvincular el precio de la calidad en los servicios de salud y la calidad de los medicamentos, tomando como referencia y muestra de la calidad la sustancia activa en los medicamentos y los costos de producción de los laboratorios internacionales con costos logísticos altos que terminaban pagando los consumidores de los medicamentos.

A la par de esta táctica, brindó un servicio médico con una disponibilidad superior a los centros de salud públicos y privados, abrió un campo laboral para el ya saturado mercado de médicos que se ofertaban por su propia cuenta o que no lograban ingresar a las instituciones de salud existentes. En pocas palabras supo empatar necesidades del campo laboral y de los servicios de salud, aportando a la par, una mejoría en la salud de la sociedad.

Guardando las proporciones de inversión que Víctor Gonzales realizó para las Farmacias Similares, el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, busca con los precios a los que oferta sus servicios, brindar una opción de rehabilitación y enseñanza de habilidades acuáticas a precios accesibles a los que actualmente se manejan en el mercado, que por convenios por subsidios de gobierno del estado y federal pueden llegar a ser más accesibles a los usuarios. Los costos de ésta propuesta se muestra en el apartado financiero de este proyecto.

PROMOCIÓN O PUBLICIDAD: En el plan de mercadotecnia para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se busca promoción y posicionamiento al ofertar un servicio de salud para las personas con necesidad actual de rehabilitación y aprendizaje de habilidades acuáticas, que no son atendidas por las otras instituciones establecidas en León, Guanajuato.

El posicionamiento se establece una vez definidas las ventajas competitivas, lograr comunicarlas a los potenciales usuarios y dar énfasis en la promoción de éstas ventajas, algunas de las ventajas que inicialmente se plantea en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, respecto a los prestadores de servicio de rehabilitación actualmente establecidos.

En los servicios de rehabilitación la primera fase de la promoción será institucional, mediante la vinculación de los servicios que solicite como prioridad INGUDIS y el Hospital Regional.

La siguiente fase de promoción en el servicio de rehabilitación se hará con los actuales promotores de medicamentos que trabajan para las distintas marcas comerciales, comisiones con referencia de cada promotor plantea una promoción en términos de ganar-ganar para el promotor conforme vinculen terapias a los usuarios del servicio.

El seguimiento disciplinado de los tratamientos que establecen los médicos, enviando vía correo o mostrando en videos de la extremidad en rehabilitación imágenes con los rangos de movimientos logrados y breves videos; hará que los propios médicos de las nuevas generaciones se promuevan en las actuales redes sociales y redes de profesionales de la salud.

La promoción de los accesos de toda la zona norte y nororiente de la ciudad de León hacia el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se convierte también en un factor de publicidad, pues la combinación de cambiar el paradigma de zona norte con precios elevados, en un servicio accesible con costos inferiores a los establecidos en los centros de terapia actuales, es la promoción que de boca en boca y por referencia de los propios médicos se buscará.

En el servicio de enseñanza de habilidades acuáticas la primera promoción será enfocada a “enfrentar el miedo al agua”, el objetivo inicial es captar la atención del gran mercado de adultos que tienen pendiente disfrutar el medio acuático. El medio de comunicación por el costo y alcance será el radio y ayudas visuales en la parte externa de la instalación donde se tiene planeado instalar la instalación acuática.

El segundo esfuerzo de promoción será “regala un seguro de vida a tus hijos enseñándolos a nadar”, ésta promoción busca el mercado infantil, que en la enseñanza de las habilidades acuáticas es el sector más rentable.

Estos ejemplos de promoción y publicidad, se basan en algo fundamental, no son las únicas promociones, ni se repetirán como promociones anuales o mensuales. Estas promociones deberán adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno y a la especial sociedad leonesa que se guía por novedades en periodos muy breves.

En todos los mercados comerciales se debe tener claro que por bueno que sea el producto o servicio, debe innovarse, debe mostrar con las mismas herramientas o recursos diferentes opciones de servicio. Igual que lo hace un restaurante que en la misma cocina prepara una variedad de alimentos, el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se evaluará en términos de promoción y rentabilidad al menos tres o cuatro veces por año.

PHYSICAL EVIDENCE (Evidencia física): Prácticamente cualquier persona puede montar una sitio web o una tienda virtual. Al usar internet encontramos gran diversidad de lugares que no hemos visto presencialmente, sitios “virtuales” de los que desconocemos la procedencia o la legitimidad del mismo.

Resulta más sencillo validar en el mundo físico las instalaciones a diferencia de lo que ofrece el mundo digital. Es muy importante tener evidencia física de lo que ofrece cualquier sitio web,

tienda en línea o perfil de redes sociales. La calidad, el diseño de los espacios físicos, los certificados, avales e interacción con sus clientes representan la tan importante evidencia física.

Un ejemplo simple de la diferencia entre lo virtual y lo físico, son los anuncios de la comida rápida, que muestra en su publicidad alimentos de apariencia apetitosa y de grandes dimensiones.

Experiencia, la mayoría de la veces diferente, resulta al entrar al negocio que promociona el alimento, comprarlo y descubrir que la realidad difiere de lo publicitado antes de la compra, al menos en factores de tamaño y presentación.

Los servicios que se ofrecen en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, obligan al usuario a visitar la instalación física donde se le dará la atención, sea rehabilitación o enseñanza de habilidades acuáticas.

Cada elemento de evidencia física en la instalación, inmueble y que use el personal que brinda el servicio, se convierte en la primera y última muestra de la confianza que los usuarios pueden tener entre lo que se les ofreció y se les brindó.

Dentro de estos elementos que deben tener la misma línea de servicio considero: Señalización del entorno.

- Uniformes del personal
- Papelería impresa en registros
- Herramientas con la misma simbología del negocio
- Letrero internos y externos del negocio

El comportamiento del personal, la manera de acercarse al usuario directo o la persona que acompaña al usuario crea una congruencia con el ambiente físico.

Las respuestas ante las inquietudes y la manera que se muestra paso a paso la metodología del proceso de rehabilitación y enseñanza son parte fundamental de la evidencia física.

Tomando en cuenta que ambos servicios que se ofrecen están vinculados con los sentidos humanos, se debe establecer condiciones de congruencia en los estímulos a los cinco sentidos. Por ejemplo una rutina de rehabilitación en un lugar donde los colores imparciales, música tranquilizadora o dependiendo del conocimiento del usuario, quizá música estimulante de ritmo variado, iluminación

controlada de acuerdo al momento de la rutina, etc., son factores que graban en el usuario la atención que se le da en torno ellos.

Se tiene claro y nunca se debe perder de vista el servicio básico que se ofrece, de la misma manera, el trato a los usuarios que son parte del mercado objetivo del centro de rehabilitación y habilidades acuáticas; esto es un gran motivo para aplicar siempre la visión de la empresa.

En la evidencia física las personas, los procesos y cada aspecto físico que los usuarios reciben. Cada aspecto mostrado en la evidencia física del servicio es mostrar de una manera física clara quién se quiere ser como institución y la manera que se quiere mostrar la personalidad de la misma ante cada usuario.

PERSONAS: En la mercadotecnia, la participación de las personas, sean consumidoras o no, del producto o servicio se ha convertido en necesaria. Las personas que no consumen los productos o servicios que se ofrecen, brinda aportaciones que van desde un reclamo de lo que a su parecer “le falta” al producto o servicio para que ellos decidan consumirlo o usarlo, a diferencia de ellos, los consumidores que participan con sus opiniones, aportan ideas que toman como base el servicio que ya recibieron y dan su opinión hacia dónde se puede mejorar en lo que ellos regresen a solicitar el servicio.

La estrategia de mercadotecnia con las personas, para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, es usar el “crowdsourcing” o colaboración externalizada a través de convocatorias abiertas al público, usuario o no.

Lo primero es tener disponibles los medios electrónicos básicos, como página en Facebook, Twitter, página web, para realizar las dinámicas de mercadotecnia que involucran al público en general, usuarios actuales, potenciales o no de los servicios que se imparten en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

En el servicio de rehabilitación tres ejemplos de dinámica “crowdsourcing” serán:

1. Solicitar en una encuesta electrónica o por los medios disponibles, la opinión desde qué punto considera necesario la atención para quien requiere la terapia de rehabilitación y su desplazamiento hacia el centro de atención. La propuesta es reunir ideas, sortear y premiar con sesiones de terapias a quienes brinden las ideas más aplicables en el servicio.

2. Plantear por lapsos promociones de costos menores a los ofertados “normalmente” a las personas que registren sus terapias con anticipación, como lo realizan las aerolíneas quienes un mismo trayecto lo ofertan hasta en un 70% menor costo que con fecha más próxima.
3. Dinámica de tipo de música o ambientación de luz durante las sesiones de terapias también puede aplicarse para éste tipo de participación externalizada en la opinión de lo que el centro de rehabilitación debe ofrecerles, nuevamente sorteando sesiones de terapia a los participantes para aplicar sus ideas.

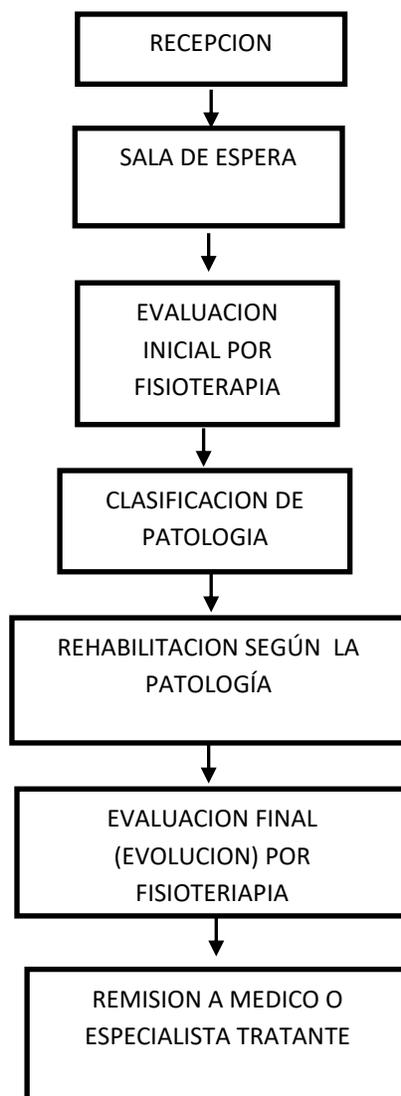
En el servicio de enseñanza de habilidades acuáticas las primeras tres aplicaciones de “crowdsourcing” serán:

- Opinar por medios electrónicos sobre los horarios que facilitan para tomar las sesiones de enseñanza, de los horarios más solicitados, sortear meses de servicio gratuito o con al menos 50% de costo.
- Opinión sobre el trato de los profesores que imparten las sesiones, regalando con los profesores más solicitados, clases extras gratuitas.
- Opiniones de la integración de grupos por género y/o niveles de acuerdo a los horarios ofertados. Por ejemplo, se puede preguntar sobre la preferencia de impartir clases exclusivas para mujeres en horarios donde todo el centro se convierta a algo similar a un pabellón de la mujer y viceversa en la dinámica para el género masculino.

Lo que se debe tener presente es siempre innovar con estas dinámicas, que la suma de creatividad se plasme en la renovación constante del servicio, siempre manteniendo esa congruencia con el objetivo inicial del negocio y manteniendo el resultado financiero.

PROCESOS: La secuencia en el servicio de rehabilitación se muestra a continuación como flujogramas:

Figura 15. Flujograma de actividades para la atención de usuarios de rehabilitación en el Centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.



Fuente: Elaboración propia.

La descripción a detalle de cada una de las actividades en la atención de un usuario de rehabilitación, es la siguiente:

RECEPCION Y SALA DE ESPERA: Es imprescindible que haya una recepción donde se reciba e informe a los clientes. También es necesario habilitar una sala de espera para que las personas que estén esperando su turno de consulta puedan hacerlo sentada, se pondrán entre 3 y 5 sillas, mesa auxiliar y revisteros.

EVALUACION INICIAL: Es la primera fase del proceso fisioterapéutico que consiste en la recolección y organización de los datos del paciente, su estado de salud, personas cercanas y entorno a través de diversas fuentes, estas incluyen al paciente como fuente primaria, al expediente clínico, a la familia o cualquier otra persona que de atención al paciente, son las bases para las decisiones y actuaciones posteriores.

Es primordial seguir un orden en la valoración, de forma que, en la práctica, el fisioterapeuta adquiera un hábito en no olvidar el registro de algún dato, obteniendo la máxima información en el tiempo disponible de la consulta. La metodologías a seguir puede basarse en distintos criterios como el de valoración de “patrones funcionales” donde se recogen datos de hábitos y costumbres del individuo/familia; el orden de valoración el cual debe hacerse de “pies a cabeza” o viceversa y por “sistemas y aparatos” en el que se valora los aspectos generales y posterior los sistemas en forma independiente, comenzando por las zonas más afectadas.

En esta etapa de valoración se cuenta con un aspecto inicial, en el cual se buscan datos de problemas de salud, detectados en el paciente y factores contribuyentes a éstos problemas, en valoraciones posteriores se debe confirmar los problemas de salud que se han detectado, analizar y comparar el proceso o retroceso del paciente, determinar la continuidad del plan fisioterapéutico establecido y obtener nuevos datos que puedan informar el estado del paciente.

Para abrir el expediente de cada persona que se atiende en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación recolectaran en la etapa de valoración los siguientes datos:

- **Datos subjetivos**, datos no mesurables, es cómo describe el paciente que se siente.
- **Datos objetivos**, datos que se miden por cualquier escala o instrumento.
- **Datos históricos**, referente al registro de hospitalizaciones anteriores, enfermedades crónicas y/ patrones de patrones de comportamiento.
- **Datos actuales**, datos sobre el problema de salud actual.

Los métodos para obtener datos en la etapa de valoración son:

- **Entrevista clínica**
- **La observación**
- **Exploración física:** Inspección y palpación

CLASIFICACION DE LA PATOLOGÍA: Los datos registrados deberán ser estrictamente objetivos; las descripciones se deben apoyar en pruebas y observaciones concretas.

Los hallazgos deben describirse de manera meticulosa, forma, tamaño, rangos de movilidad articular, nivel de fuerza muscular, entre otros. La anotación debe ser clara, legible y anotada con tinta indeleble. En caso de un error al registrar una anotación se deberá trazar una línea sobre los errores.

Para la clasificación de la patología es necesario el diagnóstico fisioterapéutico, pues es la base de propuesta al paciente de su plan de tratamiento, considerando frecuencia, tipo de objetivo por sesión y objetivo a lograr.

La planificación debe incluir las cuatro etapas:

- Determinación de prioridades.
- Determinación de los objetivos.
- Plan de cuidados.(Documentación en el plan de tratamiento por fisioterapia)
- Ejecución de terapia

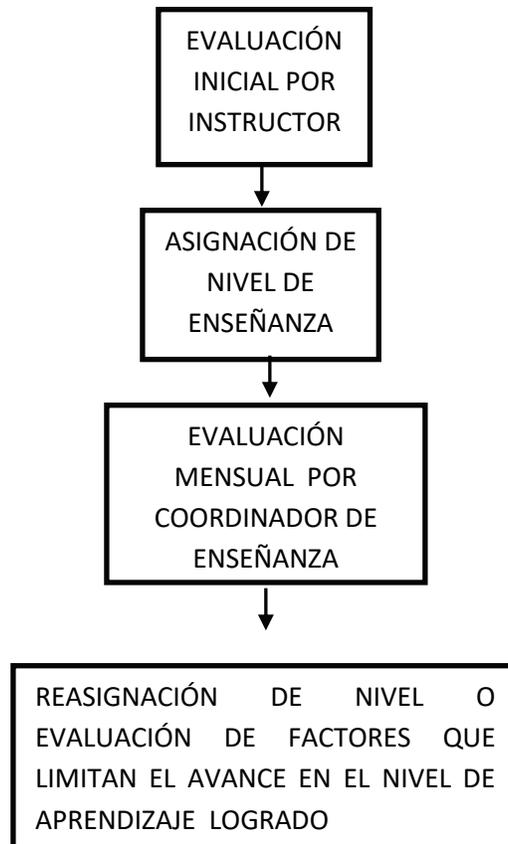
EVALUACIÓN FINAL O DE EVOLUCIÓN: En esta etapa se debe comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, teniendo como referencia la evaluación inicial y/o intermedia.

La medición del logro del objetivo planteado, con el fin de establecer correcciones. Una característica a tener en cuenta en la evaluación es, que ésta es continua y no sólo al inicio y al final del tratamiento, ya que así se puede detectar cómo va evolucionando el paciente y realizar ajustes o introducir modificaciones para que la atención resulte más efectiva.

REMISIÓN A MÉDICO O ESPECIALISTA TRATANTE: Los resultados del avance en la terapia se deberán hacer llegar al médico tratante al menos en documento físico, por vía electrónica y con el uso de las redes sociales actuales.

La secuencia de servicio de enseñanza de habilidades acuáticas el flujograma del proceso es el siguiente:

Figura 16. Flujograma de actividades para la atención de usuarios que buscan el aprendizaje de habilidades acuáticas, en el Centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.



Fuente: Elaboración propia.

La descripción a detalle de cada una de las actividades en la atención de un usuario del servicio de enseñanza en habilidades acuáticas, es la siguiente:

EVALUCIÓN INICIAL POR INSTRUCTOR: Considerando la edad y el nivel previo de experiencia en el medio acuático, se realizará una evaluación desde la motricidad básica, caminar dentro de la piscina; sumergir la cara; cambio de posición vertical a horizontal y viceversa. De ésta evaluación básica inicial se puede evaluar poco a poco cada aspecto de motricidad en el medio acuático, revisando actitud y reacciones ante las instrucciones, términos utilizados y accesorios que se le faciliten.

ASIGNACIÓN NIVEL DE ENSEÑANZA: Teniendo como base el nivel de desempeño inicial, se determinará el nivel máximo de dominio en el medio acuático para integrar a la metodología de

enseñanza de las habilidades motrices acuáticas, desde posturas, desplazamientos básicos y de coordinación combinada de articulaciones superiores e inferiores.

EVALUACIÓN MENSUAL DE DOMINIO DEL MEDIO ACUÁTICO: La medición del dominio del medio acuático de acuerdo con el objetivo planteado, es necesario. Como máximo el lapso de evaluación será mensual. Para evitar que se formen hábitos de motricidad que sean posteriormente más difícil corregir efectiva.

REASIGNACIÓN DE NIVEL O EVALUACIÓN DE FACTORES QUE LIMITAN EL AVANCE EN EL DOMINIO DEL MEDIO ACUÁTICO: Al igual que en la rehabilitación la evaluación es continua, comunicándola de modo práctico en la rutina y no sólo al inicio y al final del periodo de evaluación ya que así se puede detectar cómo va evolucionando el aprendiz y realizar ajustes o introducir modificaciones para que el dominio del medio acuático atención resulte más efectivo.

Plan estratégico

Para la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, establecer un plan estratégico es clave, pues en él se expresan los valores que comparte todo el personal que lo integra, explica en su misión y metas la situación de partida, además el plan es un instrumento que coordina y da coherencia entre los objetivos y establece los criterios objetivos donde se pudiera generar situaciones de conflicto.

Más que una herramienta de motivación y guía el plan estratégico incrementa la agilidad de la reacciones frente a cambios imprevistos y establece las normas de acción, en presupuestos, en calendarios y evita se trabaje en base improvisaciones.

Teniendo claro el objetivo se buscan o crean los recursos para lograrlo, por eso, para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se define inicialmente:

Misión

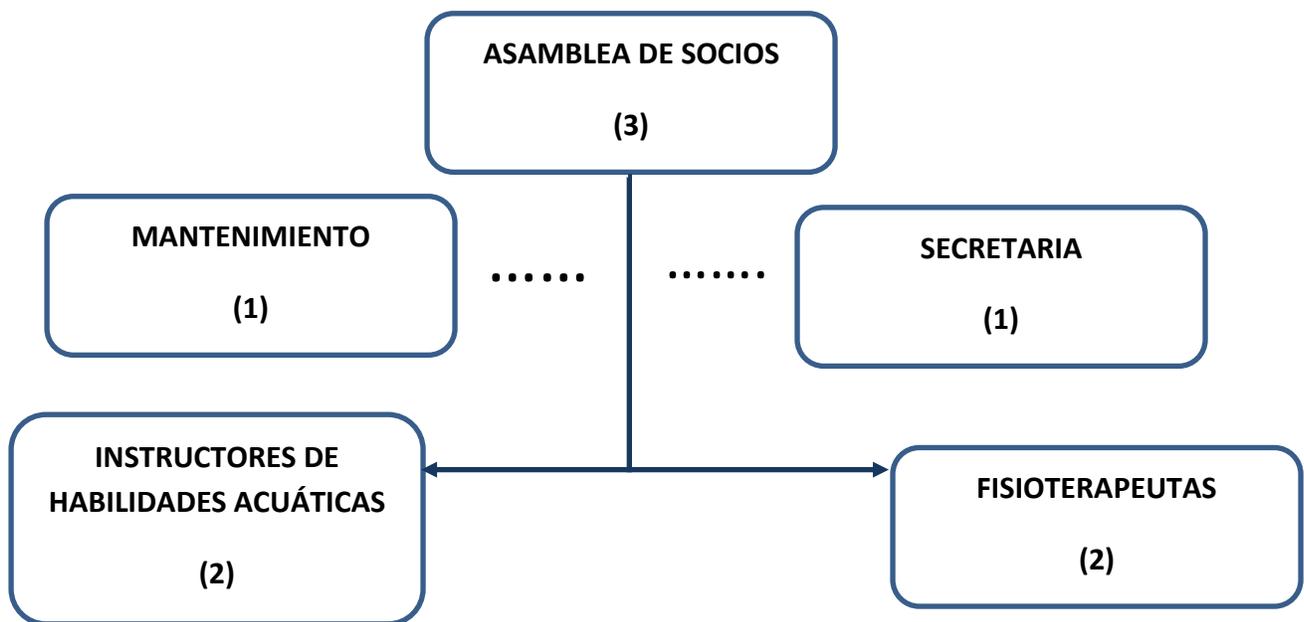
Ofrecer un servicio económicamente accesible dirigido a la salud, hábitos de vida y bienestar general de la comunidad leonesa, mediante programas que involucren el cuerpo y la mente, integrando rehabilitación y habilidades en el medio acuático, enmarcado en un servicio de alta calidad.

Metas primarias:

- Integrar el sistema de información útil para los usuarios, médicos vinculados a cada programa de rehabilitación y usuarios del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.
- Lograr la diferenciación y posicionamiento en el mercado de los servicios de salud y bienestar físico en León, Guanajuato.
- Usar los medios electrónicos como estrategia de comunicación con los médicos, usuarios del servicio de terapia y de la enseñanza de las habilidades acuáticas.
- Crear la disciplina de atención de cada usuario con orientación de servicio al cliente.

Recursos Humanos

Figura 17. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Definición y descripción de puestos

SOCIOS (3)

Se contemplan tres socios.

- Socio fundador, creador del concepto, siendo propietario de bien inmueble, y 30% del capital de operación y con autoridad para la toma de decisiones operativas y financieras.
- Socio administrador, participante con 40 % en capital de operación y con autoridad para la toma de decisiones operativas y financieras. Sin posibilidad de retirar inversión antes del retorno de inversión inicial.
- Socio administrador, participante con 30 % en capital de operación y con autoridad para la toma de decisiones operativas y financieras. Con posibilidad de retirar inversión antes del retorno de inversión inicial.

Responsabilidades

- Acudir a reuniones mensuales de revisión de indicadores clave definidos en desempeño del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.
- Plantear estrategias de mercadotecnia, financieras y de operación buscando la mejora continua de acuerdo con los logros, errores y desempeño previo, y de operación.

Derechos

- Retiro o reinversión de rendimientos sobre su inversión.
- Proponer uso de recursos financieros y de infraestructura en búsqueda de mejorar los resultados históricos.

INSTRUCTORES DE HABILIDADES ACUÁTICAS (2)

Se contempla inicialmente un instructor por turno matutino y un instructor por grupo vespertino. Al integrar grupos de personas con más de 5 personas se contempla un segundo instructor en el mismo turno. La capacidad instalada de espacio permite como máximo dos instructores por cada hora de servicio, en tres carriles de natación (2 metros por carril).

Descripción General. Se encarga de explicar los ejercicios que integran la práctica, para lograr los hábitos psicomotrices de los usuarios en el medio acuático. Debe evaluar de modo práctico en cada rutina impartida, la capacidad aeróbica, de movilidad, elasticidad de cada participante en las sesiones acuáticas.

Perfil profesional: Licenciado en educación física o persona que demuestra en evaluación inicial experiencia mínima de al menos 10 años en la impartición de enseñanza de habilidades acuáticas.

Tipo de Contrato: Honorarios asimilados a sueldos (**Anexo 1**)

Experiencia requerida: 8 a 10 años

Lapso de evaluación.

- Mensual en rubros de lealtad de alumnos y término de rentabilidad financiera
- Trimestral en aspecto en desarrollo de las habilidades de los alumnos asignados
- Anual en esquema de 360°

Aspectos a evaluar:

- Resultados en uso de metodología en el desarrollo de las habilidades acuáticas de los usuarios asignados
- Número de usuarios asignados con avance en los niveles establecidos en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación
- Rendimiento financiero del horario asignado para la impartición de rutinas

Prestaciones.

- Honorarios de acuerdo a esquema de contratación
- Cobertura por el lapso contratado de seguro de gastos médicos
- Fondo de ahorro

FISIOTERAPEUTAS (2)

Se contempla inicialmente un fisioterapeuta por turno matutino y un fisioterapeuta por grupo vespertino. Al aumentar la solicitud de terapias en el mismo horario, se integrará un segundo y hasta un tercer terapeuta por horario como máximo, dividiendo la instalación acuática máximo en tres espacios de 2 m por 2 m. La capacidad instalada de espacio permite como máximo tres fisioterapeutas por cada hora de servicio, atendiendo cada uno a un paciente.

Descripción General, Se encargarán de dar la atención a los pacientes que requieran el servicio de fisioterapia y ayuda a prevenir la deficiencia, la discapacidad causada por las limitaciones físicas o sensoriales. Deben evaluar, diagnosticar y planificar un tratamiento acertado para el paciente de acuerdo al plan acordado con el médico tratante o institución de salud que vincula al usuario al centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación. Prevenir y recuperar lesiones osteomusculares

Perfil profesional: Licenciado en Fisioterapia

Tipo de Contrato: Honorarios asimilables a sueldos (**Anexo1**)

Experiencia requerida: 3-5 años

Lapso de evaluación:

- Mensual en rango de movilidad en articulaciones rehabilitados en usuarios, lealtad de alumnos y término de rentabilidad financiera
- Trimestral en número de pacientes atendidos de nivel inicial a intermedio y dados de alta medicamente en fase de fisioterapia acuática
- Anual en esquema de 360°

Aspectos a evaluar:

- Resultados en uso de metodología para la rehabilitación de los pacientes en sus funciones físicas o adaptación a los cambios físicos limitantes en su caso
- Número de pacientes asignados con avance del nivel inicial al final del lapso
- Rendimiento financiero del horario asignado para la aplicación de fisioterapias

Prestaciones.

- Honorarios de acuerdo a esquema de contratación
- Cobertura por el lapso contratado de seguro de gastos médicos
- Fondo de ahorro

SECRETARIA (1)

Se considera una persona para la función de secretaria, en horario de oficina 8 am a 5 pm (con una hora de comida), para la programación de las citas, la revisión diaria de presupuesto, en caso de incrementar los horarios necesarios de atención al público, se considera contratar una segunda persona sólo para actividades administrativas en un horario de medio tiempo que permita atender puntualmente responsabilidades como pagos, llamadas a médicos de vinculación y reporte de avances en rehabilitación y actualización de redes sociales.

Descripción General. Persona encargada de archivar física y electrónicamente, los documentos generados de las historias clínicas de los pacientes. Recibir llamadas telefónicas, otorgar citas coordinando las vías de recepción de solicitudes de atención, sea por teléfono, *Facebook, Twitter, Skype* o aplicación telefónica con conexión a página web del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

Realizar pagos mensuales por servicios. Reportar semanalmente nivel de indicadores de usuarios en enseñanza de habilidades acuáticas por horario, instructor y número de pacientes atendidos por fisioterapeuta. Enviar vía electrónica a los médicos tratantes de los pacientes y/o instituciones de salud vinculadas los reportes visuales del avance en la recuperación de movilidad o adaptación a la nueva condición física limitante que motivó la atención de fisioterapia. Registrar publicar física, electrónicamente e informar anticipadamente citas a pacientes y fisioterapeutas.

Perfil profesional: Técnico superior universitario o asociado con enfoque en área económico administrativa.

Tipo de Contrato: honorarios asimilables a sueldos (**Anexo 1**)

Experiencia requerida: 2 años

Lapso de evaluación.

- Mensual efectividad de citas confirmadas y concretadas para terapia, número de inscripciones por medios electrónicos y presenciales concretados con información completa de usuarios.
- Trimestral, rentabilidad financiera entre costo total contra ingresos generados por inscripciones por medios electrónicos; por invitación vía presencial, vinculación de instituciones de salud.

- Anual en esquema de 360°.

Aspectos a evaluar:

- Puntualidad en pagos por servicios
- Numero de servicios de terapia completos articulados de modo perfecto desde vinculación inicial hasta término de sesión en terapia.
- Numero de invitaciones muestra e incremento en base de datos de candidatos a usuarios en aprendizaje de habilidades acuáticas.

Prestaciones

- Honorarios de acuerdo a esquema de contratación.
- Cobertura por el lapso contratado de seguro de gastos médicos.
- Fondo de ahorro.

OPERADOR DE MANTENIMIENTO (1)

Se considera a una persona en el puesto de mantenimiento, ya que el mantenimiento a la instalación acuática se realiza en su primera etapa en horario en que la alberca no se encuentra en uso, la segunda parte de una jornada de trabajo en ésta función se puede realizar simultánea al horario de servicio. Se considera también la contratación de empresas o proveedores externos para mantenimientos correctivos en los que no sea posible atender la reparación por parte de la persona contratada.

Descripción General. Personal fundamental para centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, porque es el responsable de propiciar y mantener las condiciones de la infraestructura física en las mejores condiciones. Dentro de sus actividades se listan el mantenimiento preventivo y limpieza a los espacios acuáticos. Mantenimiento preventivo y predictivo a instalaciones hidráulicas, eléctricas, de herramientas usados en terapias acuáticas y en la impartición de rutinas en la enseñanza de habilidades acuáticas.

Perfil profesional: Técnico superior universitario con especialidad en mecánica o bachiller con especialidad en electromecánica.

Tipo de Contrato: Honorarios asimilables a sueldos (**Anexo 1**) **Experiencia requerida:** 10 años

Lapso de evaluación:

- Mensual cumplimiento de cero paros de bomba de calor y de nivel de PH dentro de rango aceptable para uso humano.
- Trimestral, rentabilidad financiera de costo beneficio generado en uso de maquinaria bajo esquema de mantenimiento preventivo, de acuerdo a presupuesto autorizado.
- Anual en esquema de 360°.

Aspectos a evaluar:

- Puntualidad en mantenimientos preventivos programados.
- Efectividad en mantenimiento correctivo con tiempo de paro menor a una hora.

Prestaciones

- Honorarios de acuerdo a esquema de contratación.
- Cobertura por el lapso contratado de seguro de gastos médicos.
- Fondo de ahorro.

Finanzas

En este apartado se determina la proporción entre inversión inicial propia y la parte que será financiada entre inversionistas directos (accionistas) y de parte de una institución perteneciente al sistema financiero mexicano, estableciendo también el límite de apalancamiento financiero, calculando el punto de equilibrio operativo de acuerdo a los rendimientos comprometidos a los inversionistas y la deuda contratada.

Calcular bien la inversión para la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, nos da la base para la toma de decisiones en cada aspecto financiero de la operación.

Ante el actual entorno financiero cambiante se plantea una proyección de 2 años comprendiendo los años 2017 y 2018.

Siendo un “Presupuesto” una manera anticipada de conocer los valores económicos e ingresos **necesarios, incluyo los** siguientes cinco aspectos financieros en ésta proyección:

1. **Porcentaje de inversión y costo:** Considerando aquí el límite de endeudamiento para obtener utilidad operativa, cumplir los compromisos de rendimientos mínimos pactados con los inversionistas que participan en un 30 % de participación de capital, equiparable ésta participación al 17% de inversión inicial propia y un 50% restante de financiamiento por parte de una institución del sistema financiero mexicano.

2. **Mobiliarios y equipo:** Considerando todos instrumentos y elementos necesarios para la atención a los pacientes a quien se les brinda rehabilitación y los artículos de apoyo usados en la enseñanza de las habilidades acuáticas.
3. **Insumos:** Considerando aquí todos los materiales, productos químicos y energéticos para la manutención de los equipos e instalación acuática usados en la terapia física y la enseñanza de habilidades acuática.
4. **Recurso Humano:** Considerando al personal necesario para el nivel de atención que se plantea en éste proyecto, incluyendo en la proyección el costo total de sueldos a devengar y las prestaciones de seguridad social en el esquema de contratación y prestaciones ofrecidas por el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.
5. **Inmueble:** Considerando aquí la inversión de activo fijo realizado por obra civil para la construcción de la instalación hidráulica, eléctrica y los espacios que necesariamente deben estar delimitados para una correcta atención a los pacientes y alumnos de enseñanza en habilidades acuáticas.

Proyecciones

Tabla 3. Proyección de Pacientes atendidos, Alumnos en clases e ingresos generados en la prestación del servicio.

TERAPIA FISICA	Usuarios por día	Usuarios X MES	COSTO DE SESIÓN	INGRESO GENERADO
Terapias por convenios de Lunes a viernes	3	12	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Terapias por convenios sábado	2	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
Terapias particulares de lunes a viernes	3	12	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Terapias particulares sábado	2	8	\$ 700.00	\$ 5,600.00
Sesiones de instrucción acuática lunes, miércoles y viernes	36	432	\$ 100.00	\$ 43,200.00
Sesiones de instrucción acuática martes, jueves y sábado	36	432	\$ 100.00	\$ 43,200.00
			SUMA	\$ 110,400.00

El número de usuarios para enseñanza de habilidades acuáticas por día presentados en ésta tabla se obtiene de impartir sesiones con seis personas por sesión acuática, en seis horarios diferentes, tres sesiones por semana.

Las terapias establecidas en seis sesiones por día, impartidas por dos terapeutas con asignación de tres terapias por cada uno en sesiones de una hora total considerando terapia fuera y/o dentro del ámbito acuático.

Tabla 4. Proyección de egresos

CONCEPTO	TRIMESTRE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Honorarios Secretaria	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00
Honorarios Fisioterapeuta 1	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00
Honorarios Fisioterapeuta 2	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00	\$ 25,350.00
Honorario de instructos Hab. Acuáticas 1	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00
Honorario de instructos Hab. Acuáticas 2	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00	\$ 17,280.00
Honorarios mantenimiento	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00
Insumos para terapias	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Insumos para área acuática	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Electricidad	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Agua	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Internet	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Servicio de Limpieza	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00
Pago de crédito bancario	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Pago de rendimientos de inversionista	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Pago de capital a inversionistas				\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00
Margen para imprevistos	\$ 10,047.05	\$ 10,047.10	\$ 10,047.15	\$ 10,047.20	\$ 10,047.25	\$ 10,047.30	\$ 10,047.35	\$ 10,047.40
SUMA	\$ 210,987.05	\$ 210,987.10	\$ 210,987.15	\$ 273,987.20	\$ 273,987.25	\$ 273,987.30	\$ 273,987.35	\$ 273,987.40

En cada rubro de honorarios se considera 30% de costos por cumplimiento de las prestaciones de los puestos y cumplimiento de obligaciones fiscales como instituto que utiliza el esquema de contratación de personal por honorarios asimilables a sueldos y salarios.

En el rubro de insumos para terapias se considera todos los artículos consumibles como gel, cera, vendas, gasas y productos similares que se cambian en cada sesión.

El préstamo bancario se calcula de acuerdo al 11 % de tasa de referencia en préstamo hipotecario a 10 años, con el costo que ofrece *ScotiaBank*.

El rendimiento ofrecido a los inversionistas es de 2% mensual sobre un monto total de 300,000 pesos, con periodo de gracia de 9 meses para iniciar el pago de inversión que se proyecta, aun dando la opción a los inversionistas de reinvertir al término del periodo de gracia su capital invertido, con compromiso de retorno de 7% de capital y con un retorno total a 24 meses.

Se considera un 5% del total de gastos para imprevistos en cobertura de mantenimientos preventivos, ausencias de fisioterapeutas o costos ocultos que no pueden proyectarse, pero si prepararse para afrontar.

El siguiente flujo de caja muestra la inversión necesaria para el arranque de operaciones, para lograr mostrarlo de modo práctico se presenta en ocho trimestres y se consolida la información proyectada de ingreso, gastos, pagos de honorarios, insumos, pago de capital a financiamiento y el cumplimiento de los compromiso pactados con los inversionistas.

Tabla 5. Presupuesto Flujo de caja

INGRESOS

CONCEPTO	TRIMESTRE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Terapias por convenios	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Terapias particulares	\$ 42,000.00	\$ 46,200.00	\$ 50,820.00	\$ 55,902.00	\$ 61,492.20	\$ 67,641.42	\$ 74,405.56	\$ 81,846.12
Prestamo bancario	\$ 500,000.00							
Ingresos por cursos de enseñanza de habilidades acuáticas	\$ 259,200.00	\$ 298,080.00	\$ 342,792.00	\$ 394,210.80	\$ 453,342.42	\$ 521,343.78	\$ 599,545.35	\$ 689,477.15
SUMA	\$ 831,200.00	\$ 374,280.00	\$ 423,612.00	\$ 480,112.80	\$ 544,834.62	\$ 618,985.20	\$ 703,950.91	\$ 801,323.27

EGRESOS

CONCEPTO	TRIMESTRE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Recursos humanos	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00
Recursos administrativos	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00
Mantenimiento	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00
Insumos (consumibles)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Servicios	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00
Pago de interes y capital bancario	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00
Pago de rendimientos de inversionista	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Pago de capital inversionistas (opcion)				\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00
Adquisicion de mobiliario y equipo	\$ 387,550.00							
Margen para imprevistos	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85
SUMA	\$ 592,341.85	\$ 204,791.85	\$ 204,791.85	\$ 267,791.85				

FLUJO DE CAJA

	\$ 238,858.15	\$ 169,488.15	\$ 218,820.15	\$ 212,320.95	\$ 277,042.77	\$ 351,193.35	\$ 436,159.06	\$ 533,531.42
Impuesto	\$ 71,657.45	\$ 50,846.45	\$ 65,646.05	\$ 63,696.29	\$ 83,112.83	\$ 105,358.01	\$ 130,847.72	\$ 160,059.43
Flujo neto despues de impuestos	\$ 167,200.71	\$ 118,641.71	\$ 153,174.11	\$ 148,624.67	\$ 193,929.94	\$ 245,835.35	\$ 305,311.34	\$ 373,471.99

INGRESOS: Los ingresos como se detallan en la Tabla 6 provienen de las terapias y de la impartición de sesiones para la práctica de habilidades acuáticas. Se considera un incremento en el número de usuarios de acuerdo a los horarios establecidos con el límite de espacio por carriles y tinas de terapia de agua fría y caliente. El incremento se contempla de un 10% trimestral en pacientes de terapia y un 5% trimestral en personas que aprenden las habilidades acuáticas.

EGRESOS: Los egresos se integran contemplando los gastos operativos de honorarios, los insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones, se considera también el costo financiero por el préstamo bancario y el pago de los rendimientos pactados con los inversionistas. En el primer trimestre se considera un gasto único por la compra del mobiliario y equipo necesario para otorgar el servicio de terapias y enseñanza de habilidades acuáticas. La suma de este rubro se muestra en la tabla 7.

En la parte inferior de la tabla se muestra los montos totales logrados como utilidad después de impuestos que se consideran en el cálculo de los indicadores financieros del negocio y que se exponen a detalle más adelante.

Tabla 6. Ingresos

INGRESOS

CONCEPTO	TRIMESTRE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Terapias por convenios	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Terapias particulares	\$ 42,000.00	\$ 46,200.00	\$ 50,820.00	\$ 55,902.00	\$ 61,492.20	\$ 67,641.42	\$ 74,405.56	\$ 81,846.12
Prestamo bancario	\$ 500,000.00							
Ingresos por cursos de enseñanza de habilidades acuáticas	\$ 259,200.00	\$ 298,080.00	\$ 342,792.00	\$ 394,210.80	\$ 453,342.42	\$ 521,343.78	\$ 599,545.35	\$ 689,477.15
SUMA	\$ 831,200.00	\$ 374,280.00	\$ 423,612.00	\$ 480,112.80	\$ 544,834.62	\$ 618,985.20	\$ 703,950.91	\$ 801,323.27

EGRESOS

CONCEPTO	TRIMESTRE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Recursos humanos	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00	\$ 85,260.00
Recursos administrativos	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00
Mantenimiento	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00	\$ 22,880.00
Insumos (consumibles)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Servicios	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00
Pago de interes y capital bancario	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00	\$ 19,760.00
Pago de rendimientos de inversionista	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Pago de capital inversionistas (opcion)				\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Adquisicion de mobiliario y equipo	\$ 387,550.00							
Margen para imprevistos	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85	\$ 9,091.85
SUMA	\$ 604,341.85	\$ 216,791.85	\$ 216,791.85	\$ 291,791.85				

FLUJO DE CAJA

	\$ 226,858.15	\$ 157,488.15	\$ 206,820.15	\$ 188,320.95	\$ 253,042.77	\$ 327,193.35	\$ 412,159.06	\$ 509,531.42
Impuesto	\$ 68,057.45	\$ 47,246.45	\$ 62,046.05	\$ 56,496.29	\$ 75,912.83	\$ 98,158.01	\$ 123,647.72	\$ 152,859.43
Flujo neto despues de impuestos	\$ 158,800.71	\$ 110,241.71	\$ 144,774.11	\$ 131,824.67	\$ 177,129.94	\$ 229,035.35	\$ 288,511.34	\$ 356,671.99

Tabla 7. Presupuesto pre operativo o de adquisiciones previas a la prestación del servicio.

PRESUPUESTO PARA INICIO DE OPERACIÓN

1.- OBRA CIVIL

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	PORCENTAJE
PISCINA 6 MTS X 12 MTS	CONSTRUCCION	1	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	25.90%
PISCINA 1.5 MTS X 1.5 MTS	CONSTRUCCION	2	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	10.36%
DELIMITACION DE VESTIDORES	CONSTRUCCION	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	5.18%
SUB-TOTAL				\$ 400,000.00	41.45%

2.- EQUIPOS

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Camilla médica estacionaria	Pieza	1	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	0.64%
Electroestimulador	Pieza	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	0.31%
Tanque de parafina	Pieza	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	0.52%
Diiflex Ejercitador de dedos	Pieza	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	0.19%
Bicicleta Estática	Pieza	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	0.47%
Eliptica	Pieza	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	0.67%
Trotadora	Pieza	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	0.83%
Par de mancuernas 2 libras	Par	1	\$ 200.00	\$ 200.00	0.02%
Par de mancuernas 3 libras	Par	1	\$ 200.00	\$ 200.00	0.02%
Par de mancuernas 5 libras	Par	1	\$ 200.00	\$ 200.00	0.02%
Par de mancuernas 8 libras	Par	1	\$ 200.00	\$ 200.00	0.02%
Pasamanos	Pieza	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	0.26%
Mesa	Pieza	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.12%
Step	Pieza	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	0.10%
Multigimnasio Crossover	Pieza	1	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	1.87%
Ergómetro	Pieza	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	5.18%
Banca recta	Pieza	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	0.26%
Multigimnasio	Pieza	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	4.14%
Leg extension y curl femoral	Pieza	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	1.55%
Geniómetro electrónico digital	Pieza	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	0.16%
Martillo de reflejos	Pieza	2	\$ 350.00	\$ 700.00	0.07%
Escalerilla dos pasos	Pieza	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	0.31%
Caminador de estabilidad	Pieza	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	0.36%
Silla de ruedas	Pieza	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	0.36%
Tensiómetro de muñeca	Pieza	1	\$ 2,650.00	\$ 2,650.00	0.27%
Bomba de calor	Pieza	1	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	15.54%
Mesa de enseñanza acuática PVC	Pieza	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.21%
Bomba nado contracorriente	Pieza	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	5.18%
Tabla de flotación	Pieza	12	\$ 200.00	\$ 2,400.00	0.25%
Pull-boy	Pieza	12	\$ 150.00	\$ 1,800.00	0.19%
Rompecabezas sumergible	Pieza	2	\$ 100.00	\$ 200.00	0.02%
Liga elastica de ejercicio	Pieza	3	\$ 100.00	\$ 300.00	0.03%
SUBTOTAL				\$ 387,550.00	40.16%
\$ 8,250.94					

3.- RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Prevision primer trimestre Honorarios personal	Pago Mensual	3	\$ 24,752.82	\$ 74,258.46	7.69%
SUBTOTAL				\$ 74,258.46	7.69%

4.- SERVICIOS (LUZ, ELECTRICIDAD, INTERNET)

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Prevision primer trimestre de insumos	Pago Mensual	3	\$ 8,000.00	\$ 24,000.00	2.49%
SUBTOTAL				\$ 24,000.00	2.49%

5.- DESEMBOLSOS FINANCIEROS Y SERVICIOS

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	PORCENTAJE
Prevision pago de servicios primer trimestre	Pago Mensual	3	\$ 2,100.00	\$ 6,300.00	0.65%
Prevision pago apertura de credito bancario	Pago Mensual	1	\$ 72,963.00	\$ 72,963.00	7.56%
SUBTOTAL				\$ 79,263.00	8.21%

TOTAL **\$ 965,071.46** **100%**

El presupuesto en la tabla 7 muestra en su apartado 1 la construcción de tres piscinas, una piscina de 6 m por 12m, para la impartición de enseñanza de habilidades acuáticas, con dos divisiones para lograr tres carriles de dos metros de ancho y seis metros de largo. Además se considera la construcción de dos piscinas de 1.5 m por 1.5 m, una destinada a uso con agua fría y otra con la temperatura del agua al menos con una temperatura de 30 grados o más dependiendo la necesidad de la terapia.

Se considera también la adaptación de la actual instalación física en el domicilio donde se propone el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, pues la instalación actual cuenta con dos áreas de sanitario y el nuevo uso será necesario con acceso para personal en silla de ruedas y uso de muletas o bastones.

En el número dos de la tabla 7 se muestra la lista de artículos, herramienta, accesorios necesarios para el mantenimiento, operación y prestación de servicio de terapias fisiológicas, fuera, dentro del agua y para la enseñanza de las habilidades acuáticas.

En los numerales 3,4 y 5 se considera la previsión de los gastos por el primer trimestre de rubros como mano de obra, insumos para mantenimiento, el pago de servicios y los costos financieros que se consideraron en la tabla 6.

Esta previsión se contempla en la experiencia previa del promotor del proyecto, conociendo las curvas de ingreso en los arranques de un negocio, cualquiera que sea el giro.

Presentación del negocio

El proyecto para la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación es la propuesta de aplicación de la experiencia profesional y empresarial de su promotor, la necesidad de crear un nuevo espacio de atención de regeneración, mejora de la salud y la existencia de una oportunidad de mercado para un negocio de éstas características en la ciudad de León Guanajuato.

En el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se brindará servicio de ejercicios que devuelvan las capacidades motrices de los pacientes y a los usuarios cuya meta es aprender y/o mejorar su capacidad de movilidad en el medio acuático, la metodología práctica para adaptarse a los dos principales cambios que implican el medio acuático:

- El cambio de postura de nuestro cuerpo de la posición vertical que procuramos para desplazarnos desde que aprendemos a caminar y

- El cambio consiente de la respiración con inhalación por la boca y no por la nariz como lo hacemos desde nuestro nacimiento.

Los clientes potenciales para el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación son:

- Las personas con necesidad de usar el medio acuático combinado con el terrestre para recuperar su salud al nivel, al menos que mantenían antes del percance o accidente que los obliga a usar un tratamiento de fisiología, y
- Personas que desean aprender o mejorar su condición física usando el medio con menor impacto sobre sus huesos y mejor resultado cardiovascular comprobado.

El elemento diferenciador respecto a la competencia reside la combinación de experiencia de quienes prestan el servicio, pues no pertenecen a una sola área profesional, sino que combinan la parte de recuperación de la salud, con el aprendizaje de la movilidad en el ambiente acuático.

A los usuarios que concluyen su tratamiento fisioterapéutico se les ofrecerá la opción de integrarse a un nivel de práctica habitual para mantener o mejorar su condición física, al concluir su prescripción médica, disfrutando el medio acuático.

Los factores de éxito en los que se basará el proyecto son los siguientes:

- Calidad del servicio ofertado
- Contacto permanente con los usuarios vía redes sociales
- Atención personalizada para cada momento de las terapias y aprendizajes
- Oferta de mejora en la condición física inicial de cada usuario.
- Integración de opinión médica y experiencia deportiva en cada programa

El presupuesto requerido para la apertura del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación puede integrarse de la siguiente manera:

Tabla 8. Presupuesto requerido

CONCEPTO	AÑO 1
Inversión Inicial	\$ 965,071.46
Recursos Propios	\$ 165,071.46
Recursos Bancarios	\$ 500,000.00
Recursos de inversionistas	\$ 300,000.00

Respecto a los indicadores financieros clave para la sustentabilidad y rentabilidad del negocio se determinó lo siguiente:

- **TIR**, por el periodo que se oferta a los inversionistas y los montos sobre los que podrán tener participación en decisiones operativas o se limitaran a ser colaboradores en la liquidez.

Tabla 9. Ingresos trimestrales y anuales.

		Flujo Trimestral							
TIR	inversion Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8
12%	-\$ 962,767.67	\$ 167,200.71	\$ 118,641.71	\$ 153,174.11	\$ 148,624.67	\$ 193,929.94	\$ 245,835.35	\$ 305,311.34	\$ 373,471.99

TIR	inversion Inicial	Año 1	Año 2
43%	-\$ 962,767.67	\$ 587,641.18	\$ 1,118,548.62

Con una TIR positiva en su cálculo anual de 43% anual y de 12% en su estimación trimestral, se logra un rendimiento superior a las mejores alternativas que propone el mercado de servicios financieros en México¹⁸.

La opción de invertir en el proyecto del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, ofrece atractivo rendimiento siendo superior a la tasa anual de 7.4115 para una inversión a 26 semanas, actualmente ésta la tasa líder en México comparada en términos de inversión.

Aun con una TIR positiva y superior a las opciones que se tienen como costo de oportunidad, se analiza también mediante el Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) teniendo en cuenta el riesgo sistémico que se plantea en el negocio, siendo aun en éste enfoque una opción más atractiva para el inversionista comparado con el costo de oportunidad.

Bajo el criterio de análisis del modelo CAPM o modelo de evaluación de activos, el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación ofrece además un grado fuerte en la eficiencia al considerar los planes de crecimiento de la empresa y establecerlos sobre experiencia

previa de una oferta en el mismo sector de salud para en la ubicación física considerada para la instalación, en la ciudad de León, Guanajuato. .

La referencia del costo de oportunidad para invertir el mismo monto financiero con similar riesgo muestra también una tasa superior de rendimiento ya que los servicios de salud alternativos tienen o bien un costo superior o una segmentación de servicios que en suma son para los usuarios resulta más costosos y para los inversionistas imposibles de concentrar en una sola unidad de negocio.

TASA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS.

Los ingresos en el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se muestran en la tabla 10. De acuerdo a la proyección y al plan de promoción de apertura se contempla el incremento de un alumno en la enseñanza de habilidades acuáticas por semana y el incremento de una persona en la atención de rehabilitación. Es importante aclarar que el incremento mencionado se debe considerar en el número absoluto de personas que se atienden, pues si alguna persona concluye su tratamiento de rehabilitación, se deberá considerar un nuevo paciente tan sólo para mantener el nivel de ingreso proyectado.

Tabla 10. Ingresos, porcentaje de incremento relativo y absoluto.

INGRESOS

CONCEPTO	Terapias por convenios	Terapias particulares	Prestamo bancario	Ingresos por cursos de enseñanza de habilidades acuáticas	TOTAL	% Crecimiento	% del trimestre en Relacion al total	
1	\$ 30,000.00	\$ 42,000.00	\$ 500,000.00	\$ 259,200.00	\$ 331,200.00		7.74%	
2	\$ 30,000.00	\$ 46,200.00		\$ 298,080.00	\$ 374,280.00	13.01%	8.75%	↑ 1
3	\$ 30,000.00	\$ 50,820.00		\$ 342,792.00	\$ 423,612.00	13.18%	9.90%	↑ 1
4	\$ 30,000.00	\$ 55,902.00		\$ 394,210.80	\$ 480,112.80	13.34%	11.22%	↑ 1
5	\$ 30,000.00	\$ 61,492.20		\$ 453,342.42	\$ 544,834.62	13.48%	12.73%	↑ 1
6	\$ 30,000.00	\$ 67,641.42		\$ 521,343.78	\$ 618,985.20	13.61%	14.47%	↑ 1
7	\$ 30,000.00	\$ 74,405.56		\$ 599,545.35	\$ 703,950.91	13.73%	16.45%	↑ 1
8	\$ 30,000.00	\$ 81,846.12		\$ 689,477.15	\$ 801,323.27	13.83%	18.73%	↑ 1

\$4,278,298.81

Durante los dos primeros años que se muestran en la tabla, los ingresos se proyectan con incrementos constantes, con la única limitante de la capacidad de servicio y horarios de atención que no se logran en la proyección actual. Llegado ese momento cuando la capacidad de atención sea la limitante, será necesario el análisis de la rentabilidad de cada área para determinar si es la

rehabilitación, la enseñanza o la mezcla de servicios que darán sustentabilidad al proyecto hablando en términos financieros.

MARGEN DE UTILIDAD NETA.

Entre los diversos criterios financieros de analizar la utilidad generada por una empresa, existe una fórmula aceptada por la gran mayoría de los analistas. La llamada prueba Dupont, que refleja la capacidad de un activo de generar utilidad independientemente de la manera que se haya financiado el activo, sea por inversión directa o préstamo.

Aplicando ésta fórmula el centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación en el cierre del primer y segundo año obtenemos el siguiente resultado mostrado en la tabla 10:

Tabla 11. Cálculo de margen de utilidad neta

	AÑO 1	AÑO 2
Utilidad neta	\$ 545,641.18	\$ 1,051,348.62
Ventas	\$ 1,609,204.80	\$ 2,669,094.01
Activo fijo Total	\$ 787,550.00	\$ 787,550.00
Multiplicador de Capital= apalancamiento Financiero		
= Activos/patrimonio	4.84	4.84
DUPONT		
	3.3523	6.4592

$$\text{(Utilidad neta/ventas)} * \text{(ventas/activo total)} * \text{(Multiplicador del capital)}$$

Según la información financiera, el índice Dupont nos da una rentabilidad del 3.35 % para el primer año y un 6.45 % al cierre de la proyección para el segundo año, esto por el nivel de apalancamiento inicial que se tiene en la operación y a la par el manejo eficiente de los activos de la empresa.

Podemos entender que el margen de utilidad generado es alto con referencia al nivel de ventas, pero sabemos que del total de activos aun un alto porcentaje se logran en el arranque del negocio gracias a la inversión directa y financiamiento bancario. La venta contiene un alto porcentaje de utilidad, aun con el costo de arranque y curva de liquidación de la deuda adquirida, se puede comparar con las alternativas de inversión de tasas similares, teniendo la ventaja de ser un proyecto con bajo nivel de riesgo sistémico.

CONCLUSIONES

Lograda la apertura del Centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, a continuación listamos los beneficios de su puesta en marcha:

- Como generador de empleos para los fisioterapeutas, la secretaria, la persona responsable del mantenimiento, dando la oportunidad para ellos y sus familias.
- Como activador de la inversión nacional al integrando a inversionista mexicano para que su dinero trabaje en un proyecto rentable en la economía local de León, Guanajuato.
- Como prestador de servicio de salud aumentando las opciones para las personas que necesitan forzosamente rehabilitación para su reintegración y/o adaptación a la vida después de tener un accidente y necesitar su adaptación con su nueva condición física.
- Como generador de salud social al disminuir la obesidad infantil y en los adultos que aprenden las habilidades acuáticas y a la par mejoran su condición física.
- Como institución promotora de la igualdad al atender de la misma manera a personas que físicamente tienen limitantes y a quienes se apoya con la metodología de la fisioterapia y rehabilitación para adaptarse a la vida diaria y retomar su actividad con su nueva condición o volver al nivel de salud que tenían antes de seleccionar nuestro servicio.
- Como complemento de la función que el gobierno municipal, estatal y nacionales, para muchos, primera y en ocasiones única opción de salud para rehabilitación y mejora en la condición de salud integral.
- Como promotor de la vida alejada de los vicios y adicciones tradicionales como uso de estupefacientes, alcohol, drogas y las nuevas adicciones en el ámbito del internet.
- Como agente de reinserción social de las personas que usan los servicios de rehabilitación y fisioterapia.
- Como centro educativo cultural de ámbito de la salud y promotor de la eliminación del sedentarismo en niños y adultos que participan en la práctica de las habilidades acuáticas.
- Como opción para la rehabilitación que se enfoca de manera integral y transversal a lograr la recuperación, fortalecimiento y/o adquisición de los recursos (capacidades y habilidades) necesarios para el adecuado desempeño y manejo de las diferentes funciones biológicas,

psíquicas y sociales, en relación directa con la reinserción social, en tanto generan el cómo relacionarse con otras personas, vivir en familia, en pareja, realizar actividades diarias como asistir a la escuela, al trabajo y regresar a una calidad de vida productiva y saludable, es decir, llegar a un nivel de salud en algunos aspectos aun mayor que antes de requerir la rehabilitación.

Puesto en marcha el Centro de actividades acuáticas y rehabilitación y estimada la inversión requerida, es necesario destacar las ventajas competitivas que presenta al instalarse en la zona nor-poniente de la ciudad de León:

- Ventaja competitiva pues en una misma instalación se servicio integral: explicamos cómo el centro resuelve el problema de la falta de continuidad y acceso de la terapias actuales a un costo en suma menor comparado a la competencia,
- Ventaja es que no se liga obligadamente a un programa gubernamental de ciclo de sexenio o trienio: Se basa en la propuesta de mejora de la salud para los habitantes de la ciudad de León y zonas cercanas con necesidad de mejorar su condición actual de salud.
- Ventaja competitiva: por su accesible solicitud, involucramiento de fisioterapeutas, médicos, paciente y seguimiento del avance por redes sociales.
- Ventaja comparativa: pues el centro hará que la gente que necesita terapia fisiológica, seleccione nuestro servicio por su ahorro de tiempo, costos y una manera actual de interactuar por redes sociales en el ámbito médico que aún se atiende principalmente de modo tradicional sin conexión al paciente y como lo plantea éste Proyecto con al menos un equipo de trabajo enfocados en la salud del usuario.

De éste modo en éste resumen de planeación y secuencia de actividades se han cumplido los objetivos que motivaron la creación de éste proyecto. Se ha detallado un plan estratégico financiero, operativo y sustentable para la prestación del servicio en el centro rehabilitación y actividades acuáticas.

Se cumple el objetivo planteado al tener los pasos del proyecto, los orígenes de los recursos necesarios y el margen también en el sentido operativo y financiero para reaccionar a los imprevistos, contemplando siempre un crecimiento sustentable.

El análisis estratégico en el Centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación se logra al haber analizado las necesidades actuales en León, Guanajuato del servicio que se oferta, al plantear una propuesta real viable y sustentable de negocio.

Se determinó el portafolio de servicios de acuerdo a la definición de cada etapa y a los recursos que las instalaciones físicas permiten brindar con la calidad requerida en un servicio de enseñanza de habilidades acuáticas y de rehabilitación.

En la implementación del proyecto del Centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, se detalla el origen, costo, rentabilidad y sustentabilidad de los recursos financieros proyectados, de acuerdo a la experiencia del autor con un margen de error que amortigüe los imprevistos y fluctuaciones del mercado.

Así pues tanto en aspecto financiero como en la parte operativa se plantea cada etapa y ritmo de crecimiento para la puesta en marcha del centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación.

REFERENCIAS

Alcantar, g. (2008). La definición de salud de la organización Mundial de la salud y la interdisciplinaria. Consultado el 30 de mayo del 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf> .

Anónimo (201). Mercadotecnia de servicios de Salud. Consultado el 30 de mayo del 2017 de: <https://www.slideshare.net/gestadsalud2011/mercadotecnia-de-servicios-de-salud>

Banco de México (2017). Tasas de interés en el mercado de valores publicada por Banco de México. Consultadas el 17 de julio del 2017 de: <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-valores/>

Boletín Estadístico de Medicina Física y Rehabilitación 2006-2010. Consultado 30 de mayo del 2017 de: http://www.hgm.salud.gob.mx/descargas/pdf/planeacion/boletin_rehabilitacion.pdf

Comisión Nacional para la Protección y defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). Aplicación de simulador financiero. Consultado 11 de junio 2017 de: <http://phpapps.consusef.gob.mx/condusefhipotecario/comparativo.php?valorin=500000&enganche=30000&tipo=ingresosin=0&p=10elige=2>

CONAPRA (2017). Perfil estatal de accidentes 2013. Varios años. Consultado el 30 de mayo del 2017 de: http://www.conapra.salud.gob.mx/Interior/Documentos/Observatorio/Perfiles/12_Guanajuato.pdf. Página 3

CONAPRA, Registro de muertos y heridos y accidentes 2006-2011, Tercer informe sobre la Seguridad Vial (México, 2012).

Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad (CONADIS) (2012). Encuesta Nacional sobre Discriminación en México/ENADIS 2010. Consultado el 08 de noviembre de 2016, de:

http://conadis.gob.mx/gob.mx/transparencia/transparencia_focalizada/Enadis-PCD_2010.pdf

Desarrollo Urbano de León (2017). Consultada 16 de mayo del 2017, de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/GUANAJUATO/Municipios/Leon/LENReg47.pdf>

Desarrollo Urbano de León (2017). Consultada el 3 de junio de 2017 de: www.du.leon.gob.mx/index/

Directorio Nacional de Asociaciones de y para personas con discapacidad y Red Nacional de Vinculación Laboral. STPS.2015. Consultado el 30 de mayo del 2017 de: https://issuu.com/ingrid091/docs/directoriodelarnvl_pcd

El Economista (2016). INEGI: 6.6% de la población tiene discapacidad. Consultado el 08 de noviembre de 2016, de: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/12/03/inegi-66-poblacion-tiene-discapacidad>.

Geifman, A. (2012). Las 7 p's de la mercadotecnia digital. Consultado 15 de marzo del 2017 de: <https://www.merca20.com/las-7-ps-de-la-mercadotecnia-digital/>

INEGI. (2013). Accidentes de tránsito terrestre en zonas urbanas y suburbanas. Consultado el 08 de noviembre de 2016, de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/accidentes/>

INEGI. (2016). Número de habitantes en Guanajuato. Consultado el 08 de noviembre de 2016, de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Gto/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=11>

Labarthe, M. D. C. (1997). León entre dos inundaciones. México: Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato. Páginas, 10 y 11

Ley General de Salud (2016). Artículo 1 bis, Artículo 3 Fracción XVII; Artículo 24 Fracción. Consultado el 6 de enero de: www.diputados.gob.mx

Medina, A. (2016). Clases de movilidad para Guanajuato desde León, Guanajuato. Revista Transportes y Turismo. Consultado el 08 de noviembre de 2016, de: <http://tyt.com.mx/noticias/clases-de-movilidad-para-mexico-desde-leon-guanajuato>

Molina, H. y Del Carpio, J. (2004). La tasa de descuento en la evaluación de proyectos y negocios empresariales. Consultado el 17 de julio de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/6106/5298>

Perfil nacional de accidentes de tránsito 2013. Varios años. Recuperado el 28 de mayo del 2017 de: http://www.conapra.salud.gob.mx/Interior/Documentos/Observatorio/Perfiles/0_Perfil_Nacional_Accidentes_Transito.pdf. Página 4

Pliero, H.R. (2015). Mercadotecnia en salud. Aspectos básicos y operativos. 6ta Edición. Consultada el 30 de mayo de: https://www.researchgate.net/publication/31651986_Mercadotecnia_en_salud_aspectos_basicos_y_operativos_H_Priego_Alvarez

ANEXOS

ANEXO 1. Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales que celebran, por una parte El centro de enseñanza de habilidades acuáticas y rehabilitación, Sociedad de Responsabilidad Limitada, a la que en lo sucesivo se le denominara “El cliente”, debidamente representado por el señor Jesús Cedillo Vera y por otra parte (**nombre de persona contratada**), a quien en lo sucesivo se le denominara como “El profesionalista”, conforme al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

I. Declara “El Cliente”:

- a) Ser una sociedad mexicana debidamente constituida conforme a las leyes mexicanas y bajo la denominación de Sociedad de responsabilidad Limitada, lo cual acredita con su escritura constitutiva (**Asignada por notario público**) de fecha (**fecha en que se realiza registro ante notario público**) otorgada ante la fe del señora Licenciada María Soledad Olvera, Notario Público N° 105 del Municipio León del Estado de Guanajuato y con numero de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado de Guanajuato(**asignado por Registro público**).
- b) Que cuenta con la clave de Registro Federal de Contribuyentes CHA171010 + (**homoclave**).
- c) Que acredita la personalidad con la escritura pública número (**asignada por notario**) de fecha 21 septiembre 2017 otorgada ante la fe del señora Licenciada María Soledad Olvera, Notario Público N° 105 del Municipio León, del Estado de Guanajuato, la cual no le ha sido modificada, ni revocada en forma alguna a la fecha de firma del presente contrato.
- d) Que para los efectos del presente contrato señala como domicilio social el ubicado en Circuito Arboledas de Ibarrilla 846-A Fraccionamiento Arboledas de Ibarrilla, en León Guanajuato.
- e) Que requiere para la realización de su objeto social de los servicios de “El Profesionalista” para llevar a cabo las acciones materia de este contrato, consistentes en (**Instructor de habilidades acuáticas, Fisioterapeuta, Secretaria u Operador de Mantenimiento**)

II. Declara “El Profesionalista”:

- a) Ser persona física, de nacionalidad mexicana y que ostenta el título (de acuerdo a función a desempeña y al perfil establecido) lo cual lo acredita con la cédula profesional número, título expedido por (institución educativa que avala) y de la cual anexa copia de la misma.
- b) Que cuenta con los conocimientos profesionales, técnicos y la experiencia necesaria para realizar las labores contenidas en este contrato.
- c) Contar con el Registro Federal de Contribuyentes, bajo la clave (RFC de persona contratada), exhibiendo el original de su cédula de identificación fiscal y anexando copia de la misma como anexo del presente contrato.
- d) Que señala como domicilio el ubicado en (domicilio en documento cotejado a comprobante original y habiendo sido verificado éste domicilio físicamente por “El cliente”.

Expuesto lo anterior, las partes sujetan sus compromisos a los términos y condiciones insertos en las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- “El Profesionalista” se obliga a prestar a “El Cliente”, sus servicios profesionales con el objeto de realizar las actividades consistentes en (enseñanza de habilidades acuáticas, Fisioterapia terrestre y/o acuática, Servicio administrativa de secretariado o Aplicación de mantenimiento preventivo y/o correctivo).

SEGUNDA.- “El Profesionalista” se obliga a desarrollar la función mencionada en la cláusula primera con toda diligencia a efecto de dejar plenamente satisfecho a “El Cliente”, obligándose a aportar toda su experiencia y capacidad, dedicando todo el tiempo que sea necesario para dar cumplimiento al presente contrato.

TERCERA.- “El Profesionalista”, se obliga a informar a “El Cliente” del estado que guarde su labor, cuantas veces sea requerido para ello, rendir un informe mensual, así como someterse las evaluaciones establecidas por “El cliente” y en general al término del contrato, y no ceder los derechos y obligaciones derivados de este contrato sin consentimiento expreso y por escrito de “El Cliente”.

CUARTA.- El presente contrato estará vigente del día (fecha del inicio del contrato) al (fecha final del contrato).

QUINTA.- “El Profesionalista” recibirá por concepto de honorarios, la suma de \$25,350, \$17,280 \$19,500 ó \$18,720 (PESOS 00/100 M.N.) distribuidos en percepciones mensuales de \$8,450, \$5,760 ó \$6,500 ó \$6,240 (PESOS 00/100 M.N.) .

SEXTA.- “El Profesionalista” conviene en que las remuneraciones que perciba por la realización de los servicios materia de este contrato, serán únicas.

SEPTIMA.- “El Cliente” se obliga a pagar los honorarios de “El Profesionalista”, previa entrega de los recibos o comprobantes respectivos, los cuales deberán reunir los requisitos fiscales que marca la legislación vigente en la materia.

OCTAVA.- Concluida la vigencia del presente contrato, no podrá haber prórroga automática por el simple transcurso del tiempo y terminará sin necesidad de darse aviso entre las partes.

NOVENA.- Para el caso de que “El Cliente”, tuviera necesidad de contar nuevamente con los servicios de “El Profesionalista”, se requerirá la celebración de un nuevo contrato.

DÉCIMA.- Queda expresamente convenido que cuando “El Profesionalista”, se apoye en personal auxiliar en el ejercicio de sus actividades, atendiendo el trabajo que se le encomienda, dicho personal dependerá exclusivamente de él, sin que se establezca ningún vínculo laboral entre “El Cliente” y el empleado, quedando a cargo de “El Profesionalista”, todas las responsabilidades civiles, laborales, fiscales, penales y de cualquier otra índole que se pudiera derivar de la relación laboral proveniente de la utilización de los servicios del personal que le apoye, y que no se considerarán empleados de “El Cliente”.

DÉCIMA PRIMERA.- El presente contrato podrá darse por terminado anticipadamente a voluntad de cualquiera de los contratantes, previo aviso que dé al otro con diez días hábiles de anticipación, con el propósito de que durante ese lapso haya posibilidad de concluir los trabajos y pagos pendientes entre ambos y de que, en todo caso “El Cliente” tenga oportunidad de cerciorarse de la entrega y autenticidad de la documentación que obre en poder de “El Profesionalista”.

DÉCIMA SEGUNDA.- Queda expresamente convenido que la falta de cumplimiento a cualquiera de las obligaciones que aquí se contraen, y aquellas otras que emanan del Código Civil vigente para el Estado de Guanajuato, será motivo de rescisión del presente contrato, y generará el pago de los daños y perjuicios que el incumplimiento cause a la contraparte cumplida.

DÉCIMA TERCERA.- Las partes manifiestan que a la firma del presente contrato no ha habido error, dolo, violencia, mala fe o cualquier otro vicio del consentimiento que lo pudiera invalidar.

DÉCIMA CUARTA.- Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Federales de la Junta de los Juzgados de Arbitraje en materia laboral, así como las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente para el Estado de Guanajuato, renunciando expresamente al fuero que pudiera corresponderles en razón de su domicilio actual o futuro.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes del contenido y alcances de todas y cada una de las cláusulas que en el mismo se precisan, lo firman por duplicado y con asistencia de sus testigos, en la Ciudad de León, Guanajuato a los (fecha en que se firma contrato).

“El Cliente”

“El Profesionalista”

Testigos

Testigos
