PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO PARA ADULTOS MAYORES.

PAOLA ALEJANDRA NICOLALDE SALAZAR

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS PIÑUELA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, MAYO – 2023

Director: Juan Carlos Piñuela

Lectores:

Vicente Torres

Christian Fajardo

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO iii
RESUMEN EJECUTIVO vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
1. MARCO REFERENCIAL 3
1.1. Marco teórico 3
1.2. Marco conceptual 6
2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 7
2.1. Levantamiento de información 7
2.1.1 Descripción general de la idea de negocio. 7
2.1.1.2 Tipo y descripción de empresa o línea(s) de producto(s). 11
2.1.1.3 Imagen corporativa. 12
2.1.2 Condiciones actuales de las empresas en la ciudad de Quito. 12
2.2. Análisis del entorno 14
2.2.1 Entorno general. 14
2.2.1.1 Factores Políticos. 14
2.2.1.2 Factores Económicos. 15
2.2.1.3 Factores sociales. 16
2.2.1.4 Factores tecnológicos. 18
2.2.1.5. Factores ambientales 18
2.2.2 Entorno específico 18
2.2.2.1. Competidores 19
2.2.2.2. Clientes 19
2.2.2.3. Proveedores 19
2.3. Modelo de negocio 21
2.3.1. Lienzo del modelo de negocio 21
2.3.2 Segmentos de mercado 22
2.3.2.2. Entrevistas a Profundidad 23
2.3.3. Propuesta de valor 26
2.3.4. Canales 28
2.3.5. Relaciones con los clientes 28
2.3.6. Fuentes de ingresos 28
2.3.7. Recursos clave 29
2.3.8. Actividades clave 31

2.3.9. Asociados claves 31
2.3.10. Estructura de costos 32
3.1. Misión 33
3.2. Visión 33
3.3. Valores de la empresa 33
3.4. Objetivos estratégicos 34
3.4.1. Perspectiva financiera. 34
3.4.2. Perspectiva del cliente 34
3.4.3. Perspectiva de procesos internos 35
3.4.4. Perspectiva de aprendizaje 35
3.4.5. Perspectiva de crecimiento 35
3.5. Matriz FODA 36
Matriz de proyecto 37
3.6. Cadena de valor 38
3.7. Cadena de valor FISIOGYM 38
3.8. Políticas 38
3.8.1. Administrativas 38
3.8.2. Para empleados 39
3.8.3. Para clientes 39
3.8.4 Para proveedores 39
3.9. Organización 40
3.9.1. Organigrama Estructural 40
3.9.2. Organigrama funcional 41
Por último, en el departamento de servicio se encontrará el fisioterapista encargado de: 42
3.10. Control 42
3.10.1. Monitoreo administrativo 42
3.10.2. Monitoreo administrativo de empleados 42
3.10.3. Monitoreo Administrativo de Clientes 43
3.10.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores 43
4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS 44
4.1. Preparación de información componente financiero 44
4.1.1. Activos 44
4.1.1.1. Activos Fijos 44
4.1.2. Costos y gastos 47
4.1.2.1. Gastos Administrativos 48
4.1.2.2. Gastos de ventas 51

4.1.3. Estado de situación 57
4.1.4. Estado de resultados integral 59
4.1.5. Presupuesto 60
4.1.5.1. Ingresos 60
4.1.5.2. Egresos 61
4.1.6. Estados financieros 61
4.1.6.1. Flujo de Efectivo 61
4.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados 63
4.2.1. Valor presente neto (VPN o VAN) 63
4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) 64
4.2.3. Tasa de Descuento 64
4.2.4. Período de recuperación de inversión 65
4.2.5. Relación costo beneficio 65
4.2.6. Punto de equilibrio 66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67
5.1. Conclusiones 67
5.2. Recomendaciones 69
10. COMPLEMENTARIOS 69
BIBLIOGRAFÍA 69
ANEXOS 72

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como finalidad la creación de un plan de negocios para la implementación de un centro de acondicionamiento físico para adultos mayores en el norte de la ciudad de Quito, para conocer la factibilidad de y aceptación de este modelo de negocio, por parte de los habitantes de la tercera edad. Actualmente, en la ciudad de Quito, los servicios que se ofrecen a los adultos mayores en el área del acondicionamiento físico son mínimos, no existe un lugar que combine la fisioterapia y el ejercicio de bajo impacto continuo para adultos mayores. FISIOGYM busca crear este espacio con la finalidad de incentivar al cuidado físico de las personas de la tercera edad. Durante la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a una muestra del público objetivo, por lo que se pudo conocer algunos aspectos y opiniones de los posibles clientes; también se logró conocer que están interesados en la idea de tener un lugar especializado para realizar sus ejercicios y los servicios extras que los clientes buscan en el mercado actualmente pero no logra conseguir. Además de esto se realizó un análisis financiero, donde se refleja la viabilidad económica del negocio; con todos estos datos se llegó a la conclusión de la factibilidad del modelo de negocio.

La importancia de esta investigación es conocer las opiniones de los adultos mayores, a través de entrevistas a profundidad, para saber sus expectativas sobre este tipo de negocio, además de sus preferencias, en cuanto al servicio, ubicación y tipo de negocio, para tener una idea de la aceptación que podría tener FISIOGYM.

PALABRAS CLAVE

- Adulto Mayor: como adulto mayor se entiende a las personas mayores de 65 años.
- Acondicionamiento físico: desarrollo y mejoramiento de la condición física de las personas a través de ejercicios.

- Ejercicios funcionales: son los ejercicios que se asemejan a movimientos que las personas realizan en sus actividades cotidianas.
- Fisioterapia: es una disciplina correspondiente al área de la salud de las personas, su principal objetivo es mantener una correcta funcionalidad de las áreas del cuerpo humano, especialmente relacionados con la movilidad de este.

ABSTRACT

The purpose of this study is to create a business plan for the implementation of a physical conditioning center for the elderly. The study focuses on the feasibility of and acceptance of this business model by senior citizens in the north of Quito.

The services currently offered to older adults in the area of physical conditioning are minimal and insufficient. No place combines physiotherapy and continuous exercise for older adults. Therefore, current services do not focus on improving the health of the elderly on a continuous basis. FISIOGYM seeks to create a fun and safe space to encourage the physical care of senior people and build a community around it. During the investigation, interviews were carried out with a sample of the target audience. It allowed us to know some aspects and opinions of potential clients, to find out that they are interested in having a specialized place to carry out their exercises and the extra services that customers are currently looking for in the market but cannot find. Additionally, a financial analysis was carried out, where the economic viability of the business is reflected. With all these data, we can conclude the feasibility of the business model.

KEYWORDS

Older Adult: Older adults are understood to be people over 65 years

Physical conditioning: Development and improvement of the physical condition of people through exercises.

Functional exercises: They are exercises that resemble movements that people perform in their daily activities.

Physical therapy: It is a discipline corresponding to the area of people's health, its main objective is to maintain a correct functionality of the areas of the human body, especially related to its mobility.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en la cuidad de Quito no existen lugares especializados en el desarrollo de ejercicios para adultos mayores. Este segmento de la población, según se conoce por estudios, "…las personas de más de 65 años deben realizar por lo menos 150 minutos de ejercicio aeróbico moderado por semana y ejercicios de fuerza dos veces por semana" (bbcnews, 2018). Y aún más los adultos mayores que padezcan de alguna enfermedad o condición de salud que no le permita hacer ciertos ejercicios y necesiten una guía aún más personalizada. En la actualidad, la población de la tercera edad a nivel mundial está incrementando. "En Ecuador, en el año 2020 la población de la tercera edad ascendía al 6,5% de la población total y se espera un incremento en los próximos años" (*Dirección Población Adulta Mayor – Ministerio de Inclusión Económica Y Social*, 2020).

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de negocios para un centro de acondicionamiento físico especializado en adultos mayores. Este centro guiaría con fisioterapistas capacitados, las rutinas de ejercicio de los clientes, basados principalmente en ejercicios de bajo impacto relacionados con el fortalecimiento a través de la fisioterapia. El crecimiento de la población de adultos mayores, da paso un aumento del mercado objetivo para esta oportunidad de negocio, ya que fisioterapia ayuda tanto como para aliviar dolores presentes, como para prevenir dolencias futuras en el cuerpo, y haciendo referencia netamente a los adultos mayores, los ejercicios a realizar son especializados para su salud dependiendo de la edad, lo cual ha generado un incremento en la demanda de lugares con personal capacitado para realizar actividades que combinen ejercicios aeróbicos de fisioterapia con los de fortalecimiento muscular. Por la dificultad de los ejercicios se requiere equipos específicos; también se necesita de personal especializado, que permita realizar correctamente los diferentes tipos de ejercicios requeridos por los clientes, precautelando su salud, centrándose en un plan de actividades personalizado, dependiendo de las condiciones de cada cliente; además de todo esto, FISIOGYM, busca generar una comunidad con sus clientes, por lo que existirán actividades extras al gimnasio, para recreación y compartir entre todos los miembros FISIOGYM.

En el mercado ecuatoriano, han comenzado a surgir empresas que llegarían a ser competencia directa, pese a no tener la misma propuesta de valor. Actualmente solo existen dos empresas en el territorio de la ciudad de Quito, que tienen características en común con el proyecto aquí planteado. El primero, es el gimnasio XGYM, que se encuentra en considerando realizar una alianza estratégica con Fisioterapia Logroño, uno de los centros de fisioterapia con más

conexiones con médicos de la ciudad, que recomiendan sus servicios, sin embargo, no brindan los dos servicios en el mismo lugar y tampoco se especializan en este segmento de la población, la mayor parte de sus clientes son adultos jóvenes de entre 17 y 38 años de edad. Como último competidor directo se encuentra el programa subsidiado del municipio "60 y piquito", la cual está posicionada fuertemente en el mercado quiteño, teniendo una gran cantidad de personas de la tercera edad como clientes fidelizados con la organización, que ofrece todo tipo de actividades para adultos mayores, como deportes, artes y sesiones de fisioterapia, sin embargo, para cada actividad hay distintos instructores que no conocen al 100% las condiciones de cada uno de los clientes.

La presente investigación es un estudio cualitativo, de tipo descriptivo y exploratorio ya que utiliza un método cuyo objetivo principal es determinar el potencial de negocio de la implementación de un centro de acondicionamiento físico para personas de la tercera edad. Siendo las personas de este mismo segmento de la ciudad de Quito, las fuentes primarias de la información, personal del área de la fisioterapia, y las secundarias serían las investigaciones e información sobre el tema. Para realizar esta investigación, se obtendrá información de entrevistas a profundidad, la observación y la investigación bibliográfica, realizadas al segmento poblacional al cual va dirigida la empresa y documentación relacionada con el desempeño de la fisioterapia para el mejoramiento de calidad de vida de los adultos mayores, para conocer la viabilidad del proyecto.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

¿Qué es la fisioterapia?

La fisioterapia es una de las muchas ramas que se derivan de las ciencias de la salud, cuya principal función es precautelar y potenciar el bienestar físico de los seres humanos, a través del uso de técnicas físicas y equipo especializado que ayuda a mejorar la movilidad y fortalecer los músculos del cuerpo. También se enfoca en "pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución." (Sanz, 2013)

¿Cómo ayuda la fisioterapia a los adultos mayores con las diferentes condiciones médicas que tienen?

Dependiendo de las condiciones de salud específicas de cada persona, tendrán diferentes necesidades en el ámbito de la terapia, por ejemplo: fortalecimiento principal de ciertas partes del cuerpo, por enfermedades o desgastes por la edad. Las complicaciones de salud en los adultos pueden ser parte de las siguientes:

- **Artritis reumatoide (AR):** enfermedad que afecta las articulaciones, principalmente de manos y pies, que produce inflamaciones dolorosas. Los adultos mayores que sufren de artritis deben realizar ejercicios de bajo impacto, por eso realizarlos con la supervisión de un experto en el área reduciría el riesgo de lesiones y comienzo de discapacidad directamente relacionada con la artritis.
- **Artrosis:** es una enfermedad degenerativa de las articulaciones, que principalmente deteriora el cartílago articular, incluso llegando a desaparecer por completo, pero no de manera uniforme lo que causa dolor y causa que la articulación se deforme. El tratamiento y ejercicios de fisioterapia buscan "aliviar el dolor, mantener la movilidad articular y la fuerza muscular evitando en lo posible el progreso de la enfermedad"

(*Artrosis Y Fisioterapia - Salus Mayores*, 2020). Para esta enfermedad, los principales tratamientos de fisioterapia deben centrarse en la tonificación muscular, en suspensión y sin carga.

- **Osteoporosis:** enfermedad donde se disminuye la densidad de los huesos, por la disminución o pérdida del tejido óseo, lo que minimiza la resistencia de los huesos. (Osteoporosis: Qué Es, Síntomas, Diagnóstico Y Tratamiento. Clínica Universidad de Navarra, 2022). Una de las principales causas del empeoramiento de la osteoporosis es la falta de actividad, por lo que "una actividad física moderada programada será una de las mejores aliadas en la lucha contra la osteoporosis." (gcadmin, 2020). Los ejercicios terapéuticos y los equipos de fisioterapia son indispensables para obtener los mejores resultados.

¿Qué es un modelo de negocio?

Los modelos de negocio son una especie de planificación para las empresas, para conseguir poder operar en un mercado específico, ya que genera estrategias que apoyen el ingreso e inicio de operaciones de una empresa. Estas estrategias se generan tomando en cuenta el entorno, el mercado objetivo, la diferenciación del producto, la competencia y las necesidades del segmento de mercado.

¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un documento donde se identifica los objetivos de factibilidad de una empresa, analiza los aspectos de constitución de un negocio, el planteamiento del funcionamiento de la empresa, los costos que se podría tener y las expectativas de desarrollo y crecimiento a futuro.

¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?

Es una herramienta que permite analizar el entorno externo a la empresa, permiten conocerlas oportunidades para poder aprovecharlas de mejor manera y amenazas que se presentan para saber cómo afrontarlas. Este análisis permite tener una idea más clara de si es rentable crear una empresa desde el punto de vista de los elementos como son:

- **Competencia actual:** son empresas ya constituidas y posicionadas que ya existen actualmente y ofrezcan servicios similares
- **Competencia potencial:** empresas que puedan fácilmente recrear los productos o servicios de otra empresa
- **Poder de negociación de proveedores:** capacidad de los estos de tomar decisiones con respecto a envíos, precio, etc.
- **Poder de negociación de clientes:** capacidad de los clientes presionar sobre las decisiones de la empresa
- **Productos sustitutos:** productos que puedan solventar la necesidad que satisface el producto o servicio propuesto

¿Qué es el análisis cualitativo?

Es un tipo de estudio que analiza y extrae conclusiones basándose en datos relacionados a la calidad de un objeto de estudio, busca información en las opiniones de las personas en referencia a un tema específico, por tanto, no son datos numéricos, ni porcentajes o proporciones.

¿Qué es la diferenciación?

Son características de un producto o servicio que son únicas, y crean una ventaja competitiva sobre sus competidores, generando así una fidelización en los clientes que van a preferir una marca en específico por sobre las otras.

¿Qué es el comportamiento sedentario?

“Comportamiento de vigilia caracterizado por un bajo gasto de energía mientras se está sentado o recostado” (Actividad Fisiológica, Alimenticia Y Psicológica de Los Adultos Mayores Durante La Cuarentena Del Covid-19 En El Centro de Atención Integral (CEAM) La Delicia. Quito, Ecuador, 2020) En los adultos mayores, según los expertos, un comportamiento sedentario se considera cuando no se realiza más de 90 minutos de ejercicio a la semana, muchas veces este comportamiento se debe a dolores existen que no son tratados y por eso los adultos mayores piensan que ya no pueden realizar ciertas actividades, cuando en realidad con ejercicio adecuado disminuirían los dolores.

1.2. Marco conceptual

La fisioterapia es una de las ramas médicas, que ayudan a la mejor función de las partes cuerpo humano, y evita el rápido deterioro, en especial de las de las articulaciones, en adultos mayores.

La fisioterapia puede ayudar a frenar y desacelerar las complicaciones médicas causadas por la artritis, artrosis, osteoporosis, entre otras. Enfermedades que principalmente aparecen en las personas de edad avanzada.

Un centro de acondicionamiento físico para personas de la tercera edad se enfocaría netamente en las necesidades que tienen las personas de este segmento, por lo que los instructores estarían especializados en tratamientos fisioterapéuticos de adultos de la tercera edad y la maquinaria sería enfocada a los beneficios de este segmento.

2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

2.1. Levantamiento de información

2.1.1 Descripción general de la idea de negocio.

Según la investigación realizada por Quito Como Vamos, en su informe de calidad de vida del 2022, "la población total de la ciudad alcanzó los 2.827.106 de habitantes" (Quito Como Vamos Comité Directivo, 2022), y según las proyecciones censales publicadas por el INEC, para los años de 2020-2025, la población de adultos mayores representa aproximadamente el 6.32% de este total, esto es alrededor de 181.532 personas de la tercera edad, de las cuales aproximadamente 177.530 viven en la cuidad de Quito (Quito Como Vamos Comité Directivo, 2022); de esta cantidad de personas, el 56.4% son mujeres de las cuales 42.8% se encuentran casadas, 27.6% son viudas y 14.8% son solteras (Quito Como Vamos Comité Directivo, 2022). Por otro lado, el 43.6 son hombre, de los cuales, el 72.5% están casados, el 13.91% son viudos y el 2.46% están solteros. (Quito Como Vamos Comité Directivo, 2022). En un estudio, publicado en la revista PeerJ 2021, se dio a conocer que las personas solteras están más dispuestas a realizar ejercicio y tienen un 70% más de probabilidades de cumplir los 150 minutos de ejercicio moderado a la semana que recomienda la OMS. (Parente, 2021)

La realización de actividad física es un hábito que deben tener todas las personas para lograr una buena salud y mejorar la calidad de vida, es por esto que los adultos mayores deben mantener rutinas de ejercicios, claramente adaptados a su edad y a sus condiciones médicas, pero no deben dejar de realizar ejercicio, ya que puede ser perjudicial para su salud. Con el pasar de los años, las partes del cuerpo se van desgastando, este es un proceso natural, que ocurre en todas las personas y puede causar dolencias físicas, por lo que se debe mantener una rutina para tener un envejecimiento activo. Un plan o rutina de ejercicios debe realizarse después de una revisión con un doctor, ya que con la vejez las personas desarrollan

limitaciones como la fragilidad y las dolencias para ciertas actividades o ejercicios y la cantidad de realizar los mismos. (Molina, 2021)

Pese a la importancia de la realización de actividades o algún deporte, muchas personas de la tercera edad no realizan la actividad física necesaria para mejorar su calidad de vida, esto se debe principalmente, según la investigación del INEC del Estado de situación de las personas adultas mayores, donde se asegura que la principal causa de sus problemas son "la aceptación, la soledad, el afecto y la falta de ingresos" (Estado de Situación de Las Personas Adultas Mayores – Consejo de Igualdad Intergeneracional, 2023)

Para las personas de la tercera edad, es sumamente difícil conseguir o conservar un empleo, muchas personas de este segmento de la población viven a base de pensiones de jubilación, pero con el incremento del costo de vida y la inflación sus ingresos algunas veces no son suficientes.

Según la Constitución, las personas de tercera edad se contemplan como un segmento de la población prioritaria, por lo que deben recibir ciertos beneficios que les ayuden a poder solventarse un poco más económicamente, y acceder a servicios médicos de forma más económica, aun así hace algunos años, el 45% de los adultos mayores del país vivía en la pobreza, y el 14.6% de los hogares pobres del Ecuador se conforman por un adulto mayor viviendo completamente solo, y de solo el 74.3% logra acceder a la seguridad social de nivel contributivo. Actualmente las cifras tienen una proyección a mejorar, pero aun así siguen siendo preocupantes. (Dirección Población Adulta Mayor – Ministerio de Inclusión Económica Y Social, 2020)

Es por esta razón que se deben promover la creación de espacios, tanto públicos como privados para motivar e incentivar a la población de la tercera edad a mejorar sus hábitos, en

cuanto a actividades físicas, ejercicios y deportes, a través de brindar los espacios necesarios para realizar las rutinas físicas de forma segura.

Según Molina, los ejercicios más recomendados para las personas de la tercera edad son:

Caminar, ya que fortalece los músculos del cuerpo, ayuda a tener mejor equilibrio y es un ejercicio de bajo impacto, y como todo ejercicio, debe realizarse de forma progresiva según las condiciones de cada persona. Además de esto, el ejercicio debe realizarse siempre en compañía de otra persona, por si existe alguna caída o complicación.

Yoga, ayuda a mejorar la movilidad en las personas de la tercera edad, sin generar dolencias en las articulaciones. Al igual que todos los ejercicios para los adultos mayores, deben realizarse de forma progresiva y generando el menor impacto posible, es por eso que, en este tipo de ejercicios, se realiza una modificación, el yoga se realiza sentados, más conocido como yoga en silla, permitiendo así que personas con dolencias de cuello y espalda realicen sus rutinas sin complicación alguna.

Pilates para adultos, en esta actividad se utilizan materiales de gimnasio y fisioterapia para reducir el impacto de los pilates tradicionales, con el fin de que este tipo de ejercicio genere beneficios y no molestias en los adultos mayores, deben ser guiados por un profesional, que tome en cuenta las condiciones médicas de cada persona.

Baile, este tipo de ejercicio ayuda al fortalecimiento y desarrollo de los músculos, con un bajo impacto en el cuerpo.

Ejercicios funcionales, esta actividad es una de las más recomendadas para las personas de la tercera edad, estos ejercicios ayudan a la movilidad, flexibilidad, fortalecimiento de músculos, mejorar la postura y la resistencia física de las personas, además se puede realizar diferentes rutinas para trabajar las diferentes partes del cuerpo. (Molina, 2021)

En el ámbito deportivo, según el SUIOS (Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales), en los últimos años se ha registrado un incremento en la cantidad de obras públicas para recreación y deporte en la ciudad de Quito. Esto como respuesta a la reducción de la población en Ecuador que realiza deporte, según un estudio realizado por el INEC, en Ecuador la población que realiza ejercicio ha disminuido.

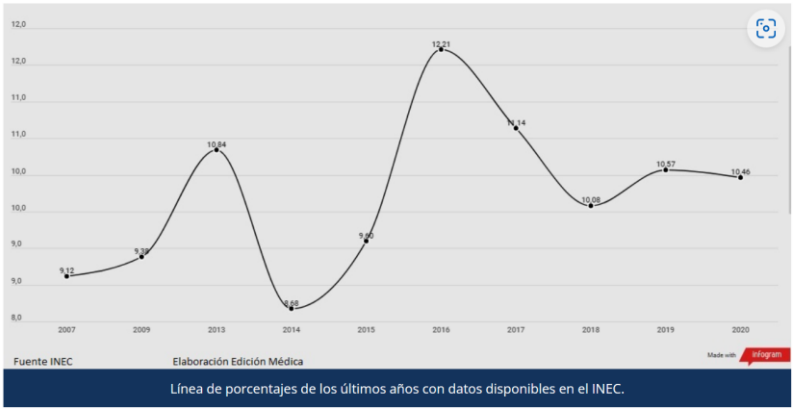


Figura 1. Porcentajes de la población que realizan actividad física

(Edición Médica, 2021)

Hasta el año 2016 la población aumentó a 12.21% que ha sido el pico más alto de la actividad física realizada, ya que para el 2020, el porcentaje descendió a 10.46, reduciéndose en 1.75 puntos. Esta es una cifra muy significativa, y entre las razones por las que se redujo, se encuentra principalmente la crisis sanitaria por el COVID-19, lo que ocasionó un detenimiento de las actividades de varios sectores empresariales, entre estas los gimnasios. Otra de las causas de igual magnitud, también ocasionada por la crisis de salud, fue el componente del miedo en las personas a acudir a lugares muy concurridos, con espacios cerrados, lo que a su vez trajo malos hábitos como el sedentarismo; específicamente en Ecuador, para precautelar la salud de los habitantes, las autoridades tomaron la decisión de frenar las actividades de la mayoría de las empresas a nivel de país, entre estas empresas los gimnasios, ya que el nivel de contagio era muy alto. Lo mismo sucedía con los centros de

fisioterapia, aunque estos, al ser centros que atienden necesidades médicas permanecían abiertos, pero las personas de la tercera edad eran la población de más riesgo durante el pico más alto de contagios, por lo que su asistencia a estos centros se redujo considerablemente.

2.1.1.1 Nombre o razón social.

El nombre de la empresa es FISIOGYM, ya que combina los dos aspectos principales de la empresa, busca dar los servicios de un centro de fisioterapia para adultos mayores y a su vez, ayudar al fortalecimiento muscular mediante ejercicios como en un gimnasio, pero mediante ejercicios de bajo impacto, adaptados a las necesidades y capacidades de los adultos mayores.

2.1.1.2 Tipo y descripción de empresa o línea(s) de producto(s).

La empresa FISIOGYM, sería una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) este tipo de empresas tiene la característica de ayudar a los emprendedores ya que es una constitución de empresa más sencilla, flexible y económica. Este tipo de empresa se creó para impulsar a los emprendedores. Algunos de los beneficios que se tendría en este tipo de empresa son: no se necesita un capital mínimo, no se debe incurrir en tantos gastos notariales como en las sociedades anónimas y compañías limitadas, además de esto se puede operar con normalidad mientras se tramitan los procesos, lo que permite surgir a un emprendimiento como FISIOGYM. Se puede constituir en poco tiempo y puede conformarse por una o varias personas jurídicas o naturales y se puede transformar en sociedad anónima o compañía limitada con facilidad si en algún momento es necesario.

En FISIOGYM se ofrecerá como servicio la combinación entre ejercicios de bajo impacto con la fisioterapia para adultos mayores; en el área de gimnasio, serán ejercicios con pesas, maquinaria especializada, y bandas de ejercicios, la rutina para cada adulto mayor se armará y realizará por un especialista en fisioterapia, tomando en cuenta la condición física de cada cliente, la misma que se analizará posterior a un examen médico, que refleje las condiciones

de salud de las personas, para la personalización de su rutina de ejercicios. Como siguiente área se encuentra la fisioterapia, donde se realizarán ejercicios de movilidad, flexibilidad, estiramiento, equilibrio, motrices, de prevención de lesiones, que los ayudan en su bienestar diario y colaboran a evitar dolencias por condiciones médicas, actividades cotidianas y movimientos repetitivos. Como última área FISIOGYM contará con clases grupales rotativas durante la semana, donde se incluirán bailo terapia, yoga en silla y pilates para adultos mayores, cada una de estas actividades se realizará bajo la supervisión del personal, especializado en fisioterapia y con instructores adicionales.

2.1.1.3 Imagen corporativa.



Figura 2. Logo de FISIOGYM

El logo de FISIOGYM busca transmitir una imagen amigable, donde se refleje el ejercicio y la salud como una relación. Los colores del logo hacen referencia a la fisioterapia y la salud.

2.1.2 Condiciones actuales de las empresas en la ciudad de Quito.

Actualmente en la ciudad de Quito, no existe una empresa que ofrezca los servicios combinados de ejercicios de fortalecimiento mediante ejercicios de bajo impacto con fisioterapia para adultos mayores y esto sucede principalmente porque no se enfocan en este

segmento de la población. Por un lado, los gimnasios, están más enfocados en los adultos y jóvenes que buscan un entrenamiento fuerte y resultados físicos en el menor tiempo posible "Los gimnasios son espacios para la intensa actividad…" (Quillupangui, 2022). Entre este tipo de gimnasios tenemos a Smartfit uno de los que tiene más participación en el mercado quiteño cuenta con 4 sedes en la ciudad, maquinaria tecnológica muy avanzada y sus precios tienen desde planes muy accesibles hasta los más completos, sin embargo, no se especializa en adultos mayores y los ejercicios que estas personas necesitan para su bienestar, lo mismo ocurre con gimnasios como Pacific Club, Balance Fitness Center, Megafit, XGYM, Gimnasio AXXIS, entre otros. De todos estos gimnasios, solo los dos últimos son los que han empezado a incursionar en esta línea de negocio, el gimnasio XGYM, se encuentra en planes de asociarse o realizar una alianza estratégica con el centro de Fisioterapia Logroño, unos de los más significativos en su área, y con muchas influencias, ya que es recomendada por muchos profesionales de la salud, sin embargo el plan piloto no es implementar la fisioterapia a las rutinas diarias de los clientes, sino ofrecerlo como un servicio aparte, como ofrecen su guía nutricional y cuidados faciales. El otro gimnasio que está tomando una tendencia más a la fisioterapia es el Gimnasio del hospital AXXIS, ya que el instructor encargado de hacer y supervisar las rutinas es un experto en fisioterapia, sin embargo, no se especializa netamente en adultos mayores y es solo una persona la que atiende a todo el centro, por lo mismo no se puede dar una atención personalizada y una supervisión exhaustiva como lo requieren los adultos mayores, debido a los dolores que se pueden ocasionar, según Molina, los adultos mayores deben realizar el tipo de ejercicio que más les beneficie y les guste, pero siempre bajo la supervisión de terceros.

Mientras que los centros de fisioterapia en Ecuador, desde el punto de vista de los clientes, son centros para aliviar una dolencia específica, cuando tienen una caída o lesión, más no lo ven como un hábito que a futuro puede prevenir ciertas dolencias, por la edad o por

movimientos que se hayan realizado, que vayan a afectar en un futuro. Es por esto que los centros de fisioterapia trabajan de la mano con hospitales y clínicas de salud ya que sus clientes usualmente son derivados por doctores o profesionales de la salud, para realizar una cantidad específica de sesiones, para aliviar molestias y en ese punto concluir con los ejercicios de la rehabilitación.

2.2. Análisis del entorno

2.2.1 Entorno general.

Dentro del entorno donde se desarrollaría la empresa existen varios factores externos que pueden influir en el funcionamiento de la misma, Dentro de los factores principales se encuentran los siguientes.

2.2.1.1 Factores Políticos.

Atención médica: Según la Constitución del Ecuador del 2008 los adultos mayores son consideradas personas de atención prioritaria, por lo que deben recibir ciertos beneficios, entre estos, atención gratuita y especializada de salud, donde los adultos mayores pueden conocer las condiciones médicas que padecen y los ejercicios que pueden realizar, con la respectiva importancia de hacerlos.

Acuerdo Interministerial para la Promoción del Envejecimiento Activo: Se va a tener un mayor control por parte de las instituciones de gobierno sobre los programas y proyectos que se tienen en referencia al envejecimiento activo.

Objetivos de gobierno: El Ministerio de Inclusión Económica y Social tiene un plan para dar capacitaciones a los adultos mayores para que conozcan la importancia del envejecimiento activo.

El Municipio de Quito: tiene como objetivo del año presente el fortalecimiento y ampliación del programa 60 y Piquito que busca el bienestar de los adultos mayores, realizando actividades para un envejecimiento activo.

2.2.1.2 Factores Económicos.

Ingresos de los adultos mayores: En un estudio que se realizó en 2023 por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social, se obtuvo como resultados que, el 70% de los adultos mayores no tiene ingresos ni está afiliado a un seguro. La mayoría de los adultos mayores en la actualidad no tienen acceso a la jubilación, debido a que han trabajado sin un correcto proceso de afiliación al IESS; el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social paga una pensión a las personas jubiladas, "dependiendo de su edad, de la cantidad de aportaciones y de un promedio de los mejores 5 sueldos de la persona a lo largo de su vida." (Sandoval, 2023)

"los ingresos promedio de la población adulta mayor en Ecuador en 2020 fue de $ 276,8, lo que representa una disminución en comparación con 2019 ($ 291)" (Zambrano, 2021)

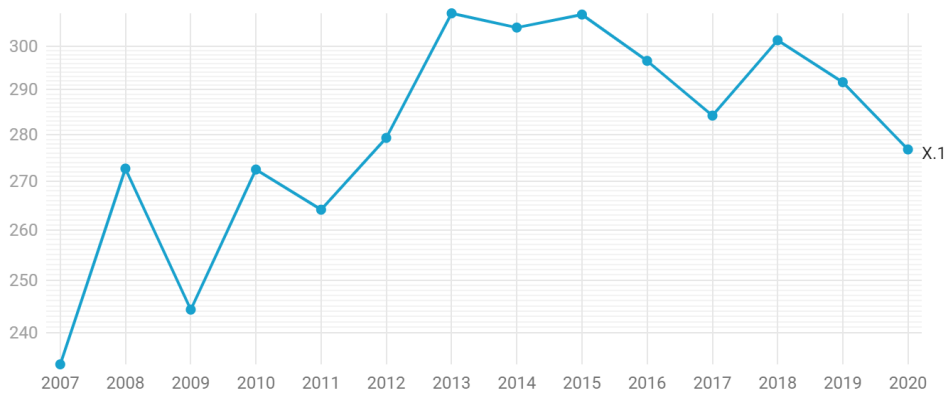


Figura 3. Ingreso promedio del adulto mayor en Ecuador

(Zambrano, 2021)

Pensión Jubilar no contributiva: Esta pensión asiste a los adultos mayores que no estuvieron afiliados a los institutos de seguridad social, el beneficio les otorga $35 al mes para

ayudar a solventar un poco los gastos, esta pensión por parte del gobierno busca aumentar la cantidad aportada y se encuentra como uno de los objetivos a futuro. (Pensión Para Adultos Mayores Ampliará Su Cobertura – Ministerio de Inclusión Económica Y Social, 2023)

Índices de pobreza: el porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza fue de 33% en el 2020.

Índice de adultos mayores que continúan en el sistema laboral: según datos estadísticos del MIES se confirman que, de la totalidad de población de adultos mayores, un 11.3% siguen en el sistema laboral.

Riesgo país: La situación política del país en la actualidad se enfrenta a un posible juicio entre el presidente y la asamblea, por partidos opositores, lo que "no contribuye al desarrollo económico ni al ambiente político para la inversión privada en el país." (Lucía Vásconez, 2023) El riesgo país se encuentra por los 1950 puntos, continua entre los picos más altos.

Crecimiento económico: "la economía del Ecuador crecerá sobre el promedio del crecimiento de latino américa llegando a 3.1% según el Banco Mundial" (Perspectivas Económicas Mundiales: América Latina Y El Caribe, n.d.)

2.2.1.3 Factores sociales.

Sedentarismo: según un estudio realizado por la revista científica de Farem, el sedentarismo afecta negativamente a los adultos mayores ya que sus niveles funcionales corporales disminuyen aún más aceleradamente.

Obesidad: esta característica muy de la mano con la anterior, "El caso de Ecuador no es diferente, "seis de cada diez adultos sufren sobrepeso u obesidad incrementando sus riesgos de sufrir enfermedades como diabetes, hipertensión y otras afecciones al corazón" (Organización de Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura: El Hambre Y La Obesidad Coexisten En Ecuador | FAO En Ecuador | Organización de Las Naciones

Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura, 2019) Enfermedades que se convierten luego en un impedimento para poder realizar ejercicios necesarios para su bienestar.

Y estos dos problemas se han incrementado a raíz de la pandemia por el COVID-19 y la imposibilidad en el 2020 de salir de las casas, en especial las personas de riesgo como lo son los adultos mayores.

La obesidad deriva varios problemas en las personas, y estas consecuencias tienen un gran porcentaje en las muertes en el Ecuador

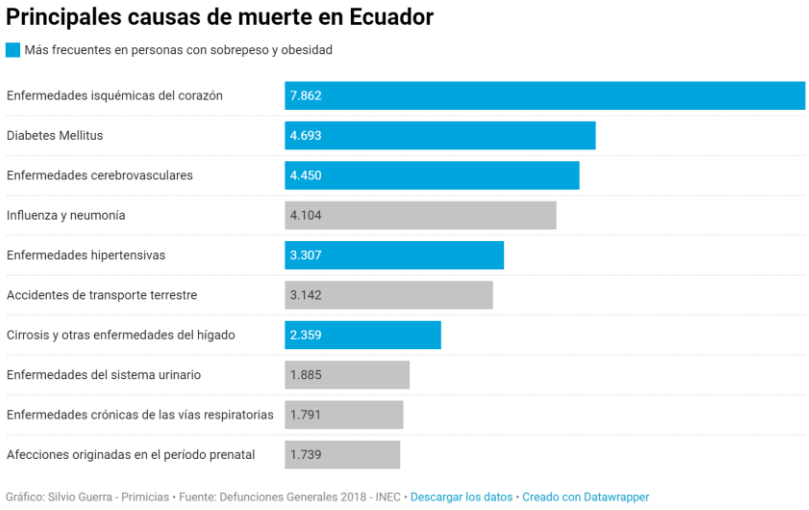


Figura 4. Principales causas de muerte en el Ecuador

(Machado, 2019)

Abandono de los adultos mayores: según datos del ministerio, al menos la mitad de la población de los adultos mayores del Ecuador viven en soledad e incluso abandono por parte de sus familias.

Aumento de la expectativa de vida: "En Ecuador, la esperanza de vida ha subido a 77,9 años en 2022, según un estudio de la Cepal." (Machado, 2022) Con este aumento, las personas están tomando mucho más en cuenta su estado físico, por lo que se busca una mejor condición para tener una buena calidad de vida.

2.2.1.4 Factores tecnológicos.

Ejercicios y rutinas a través de plataformas virtuales: a raíz del confinamiento de la pandemia, muchas personas empezaron a buscar más formas de hacer ejercicio desde casa, por lo que el uso de la tecnología para este fin se volvió más común, lo que antes era algo que no tenía tanta aceptación, principalmente en ejercicios como el baile.

Aparición de aplicaciones en este negocio: en la actualidad se han desarrollado varias aplicaciones que generan según rangos como peso, edad, sexo y objetivo, las rutinas "ideales" para cada persona, sin embargo, no se toma en cuenta ningún tipo de condición médica, por lo que no se podría saber, si por alguna condición física, un cierto tipo de ejercicio afecte a la salud de las personas.

Ejercicios con video juegos: "Si a ti también te resulta difícil motivarte en estos días, podrías considerar los videojuegos de acondicionamiento físico." (Melissa Velásquez Loaiza, 2020) En la actualidad, se están desarrollando cada vez más formas de realizar ejercicio, entre estas han aparecido video juegos de acondicionamiento físico, y existen para realizar varios tipos de ejercicios y está pensado para todas las edades.

2.2.1.5. Factores ambientales

Concientización por el medio ambiente: en la actualidad las personas van tomando más en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus actividades diarias, y prefieren adquirir productos o servicios de empresas que sean eco amigables. (Laarcourier.com, 2023)

2.2.2 Entorno específico

También existen factores internos que pueden afectar el desarrollo de la empresa como:

2.2.2.1. Competidores

COMPETENCIA / CARACTERÍSTICAS	GIMNASIO AXXIS	GIMNASIO XGYM	CLUB MITRA	CLUB VIVE MÁS
UBICACIÓN	Hospital AXXIS Av. 10 de Agosto	Av. Diego de Vásquez N71-743	Av. Mariana de Jesús y Pradera	Carchi y Esmeraldas Tumbaco
SERVICIOS	Gimnasio, aparte servicios de fisioterapia	Gimnasio, aparte *plan nutricional *limpieza facial	Actividades recreativas, físicas cognitivas y emocionales	Actividades recreativas, físicas cognitivas y emocionales
PRECIO AL MES	$100 / $80	$70	$120 / $375	$290 / $500
DÍAS AL MES	20 días / 12 días	30 días	4 días / 20 días	8 días / 20 días
ACCESIBILIDAD	*parqueaderos *ascensores	NO	*Rampas *Parqueaderos *áreas verdes	*parqueaderos *una sola planta *áreas verdes
PÚBLICO OBJETIVO	Todas las edades, sin especialización	Mayores de 12 años, sin especialización	Adultos de 60 años en adelante	Adultos de 60 años en adelante

Figura 5. Competidores

FISIOGYM se diferencia de su competencia ya que ofrece un servicio especializado y enfocado netamente en adultos mayores, además se concentra en el acondicionamiento físico por lo que contará con personal capacitado, que de guía, asistencia y acompañamiento durante las sesiones de acondicionamiento físico. Además de esto, FISIOGYM tendrá clases grupales con horarios preestablecidos como yoga en silla, pilates para adultos mayores y bailo terapia para complementar las rutinas, con este tipo de ejercicios más dinámicos.

2.2.2.2. Clientes

Los clientes de FISIOGYM serían hombres y mujeres próximos a llegar a la tercera edad y adultos mayores de 65 años o más, que vivan en la ciudad de Quito, en el sector de La Carolina o alrededores, que se preocupen por su salud física y realicen ejercicio al menos dos veces por semana, con una capacidad económica de media a alta.

2.2.2.3. Proveedores

Los proveedores principales de FISIOGYM, serían, para:

Adecuación del local

Ya que es un espacio para adultos mayores, se debe tomar en consideración los posibles riesgos que existen y como evitarlos o minimizarlos, por lo que se necesita un proveedor de piso ecomilano, para evitar tropiezos y caídas. Además, necesitan soportes, tanto para caminar como para hacer ejercicios, por lo que se necesita un proveedor de tubos de acero inoxidable. Otro punto importante es la iluminación ya que influye en la concentración y ganas de realizar deporte.

Maquinaria

FISIOGYM contará con maquinaria para que los adultos mayores puedan realizar sus ejercicios, sin embargo, la mayoría de los ejercicios de bajo impacto que recomiendan para los adultos mayores son con solo unas cuantas máquinas como caminadoras, bicicletas estáticas, entre otros.

Personal Capacitado

En FISIOGYM se tendrán fisioterapistas para todos los horarios, para supervisión y acompañamiento para los ejercicios, sin embargo, para las clases grupales existirán horarios específicos y los entrenadores igual capacitados en sus distintas áreas estarán en el centro de acondicionamiento en horarios específicos.

Equipo para ejercicios

Al ser un centro de acondicionamiento basado en ejercicios de bajo impacto a base de la fisioterapia, FISIOGYM deberá contar con mats de yoga, ligas para ejercicios, balón para yoga, balón medicinal, pesas hasta máximo de 5 kilos para evitar lesiones.

Equipo de fisioterapia

Ya que FISIOGYM combina el ejercicio y la fisioterapia deberá contar con camillas para que personas con condiciones de salud que dificulten el movimiento puedan realizar sus

ejercicios, compresas frías y calientes para desinflamar los músculos y evitar dolencias en el cuerpo, también elementos como los rodillos de espuma y balones terapéuticos.

2.3. Modelo de negocio

2.3.1. Lienzo del modelo de negocio

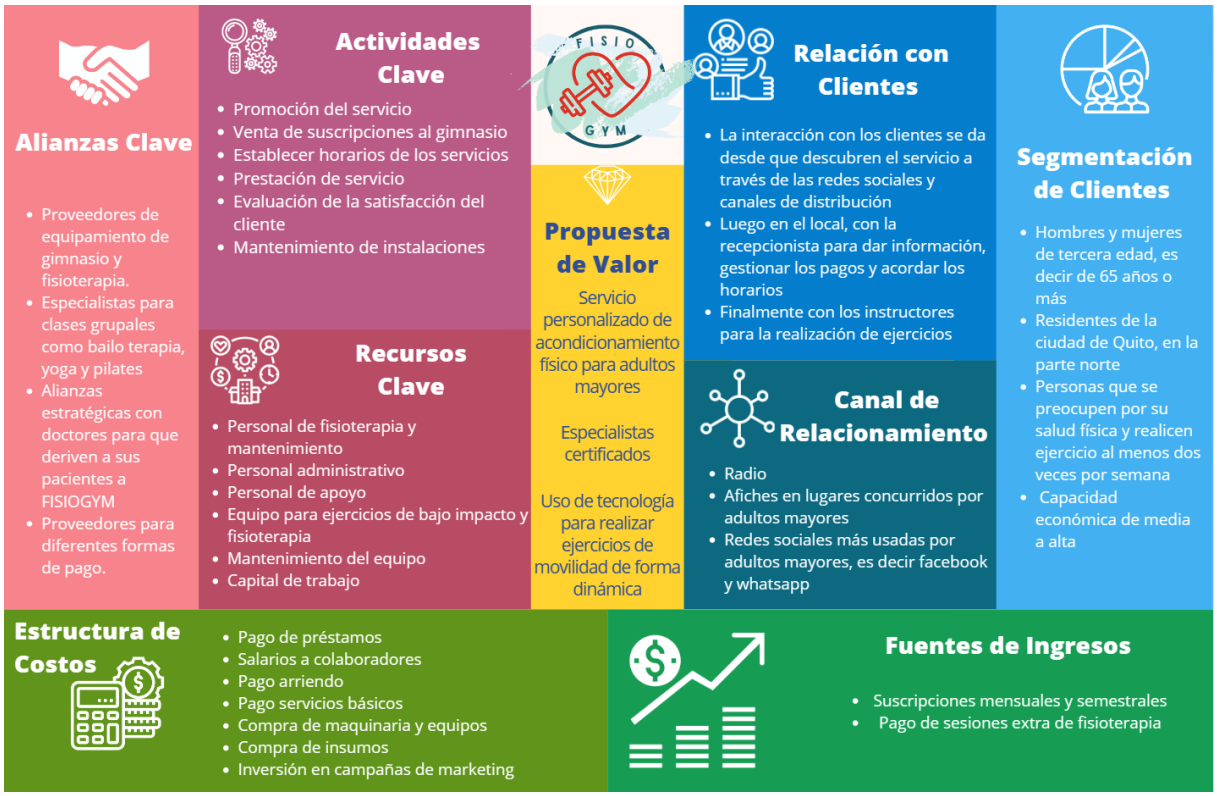


Figura 6. Lienzo canvas

2.3.2 Segmentos de mercado

2.3.2.1. Mapa de empatía

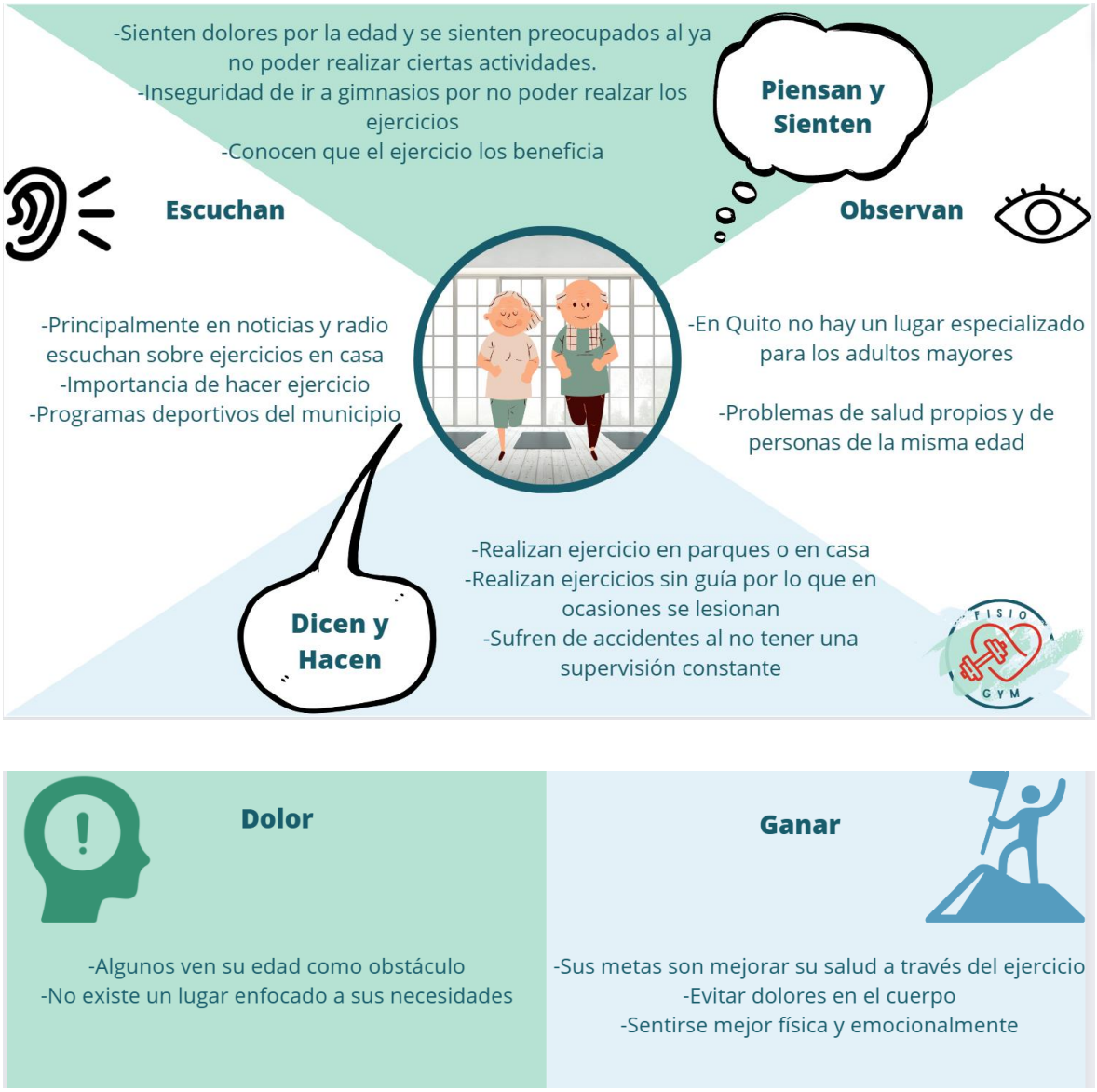


Figura 7. Mapa de empatía

En general, los adultos mayores tienen un cierto conocimiento de los beneficios de realizar ejercicio ya que los escuchan en sus visitas al médico, en las noticias, en los programas de radio, lo ven cuando salen al parque mayormente a caminar, donde hay varios grupos de personas de la tercera edad realizando ejercicios de yoga, bailo terapia, entre otros; pero nunca en un centro de acondicionamiento especializado en personas de su edad. Muchos piensan que por su edad ya no pueden realizar ese tipo actividad física, además de que por

condicione médicas sienten dolor en el cuerpo, ocasionando que su comportamiento de sedentarismo aumenta aún más.

2.3.2.2. Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad son un modo de investigación netamente cualitativa, lo que quiere decir que busca obtener datos de gustos, expectativas, experiencias y opiniones de los entrevistados. Para el presente estudio se realizó una entrevista a profundidad, a 8 personas de la tercera edad que residen en el norte de la ciudad de Quito. Los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es su género?

   Se entrevistó en igual cantidad a hombres como a mujeres para conocer la perspectiva desde el punto de vista de ambos géneros.

2. ¿Me podría decir su edad?

El rango de edad de las personas entrevistadas fue de los 65 hasta los 83 años, que están dentro del público objetivo que son las personas de la tercera edad.

3. ¿En qué sector vive?

Todas las personas entrevistadas viven en Quito en el área centro-norte de la ciudad.

4. ¿Usted realiza actividad física actualmente? ¿Cuál es su motivación para realizarla?

Todos los adultos mayores entrevistados realizan actividad física, entre las más comunes se encuentran la caminata realizada por todos los entrevistados, pero adicionalmente cada uno realiza ejercicios funcionales de bajo impacto especializados en ciertas áreas, donde sienten algún tipo de dolor o tienen alguna condición médica, como la ciática, la cadera o la espalda.

La motivación principal de todos los entrevistados es que al realizar ejercicio alivian dolores del cuerpo por lo que se sienten mejor física y emocionalmente, además se sienten activos y les permite tener una rutina durante su día, además de que siempre es recomendado para mantenerse bien de salud.

5. ¿Conoce los beneficios de hacer actividad física o fisioterapia?

Todos los entrevistados conocen algunos beneficios de realizar actividad física, como mejorar el movimiento, mantener lubricadas las articulaciones, fortalecer los músculos, tener mayor flexibilidad, mejorar la salud, mejorar el estado de ánimo, entre otros; sin embargo no muchos conocían los beneficios que se pueden obtener a través de la fisioterapia, ya que la idea que tienen de la fisioterapia es más un centro donde se realiza rehabilitación únicamente cuando se siente algún tipo de dolor, o se sufre de alguna caída o accidente, en el cual se vieron afectadas partes del cuerpo.

6. ¿Qué tiempo destina al día a realizar ejercicio? ¿Cuántas veces por semana?

Todos los entrevistados destinan al menos una hora al día a hacer ejercicio, además de una hora de caminata diaria, ambas actividades realizadas de 5 a 7 días por semana

7. ¿Ha sentido molestias al realizar alguna actividad?

La mayoría de entrevistados sienten algún tipo de dolor o molestia al realizar actividades cotidianas especialmente en la espalda y rodillas, que asocian con dolores normales por la edad.

8. ¿Le han detectado alguna condición médica? ¿Su médico le recomendó hacer ejercicio?

Todos los entrevistados han sido diagnosticados con alguna condición médica, que los limita de realizar ciertos movimientos o ejercicios, entre los más comunes son problemas

musculares, de las articulaciones, también enfermedades como la diabetes, artritis y condiciones como la presión alta. Y todas las personas entrevistadas comentaron que sus respectivos doctores les han recomendado realizar ejercicios de bajo impacto que ayuden a reducir sus dolores por las condiciones de salud.

9. ¿Conoce que son los ejercicios funcionales?

Algunas personas no conocían que son los ejercicios funcionales, sin embargo, una vez se les explicó la definición se dieron cuenta de que varios de los ejercicios que realizan por recomendación de sus doctores son ejercicios funcionales.

10. ¿Cuándo escucha el nombre FISIOGYM, que le sugiere?

La gran mayoría de las personas entrevistadas coincidieron en que se entiende como un centro para hacer ejercicios de movilidad y funcionamiento, fortalecimiento. Algunos relacionaron el nombre más por el lado de la fisioterapia, mientras que otros lo asociaban más con un gimnasio.

11. ¿Cuándo acude usted a fisioterapia?

Todos los entrevistados mencionaron que las únicas veces que han acudido a fisioterapia han sido cuando su médico lo recomienda, a causa de algún dolor ya sea por la edad, o a causa de una caída, un accidente, un dolor por sobreesfuerzo en actividades cotidianas, más no lo consideran como una actividad que está en su rutina diaria.

12. ¿Le gustaría tener un espacio donde le guíen para realizar ejercicios funcionales, con personal capacitado y rutinas de bajo impacto para prevenir lesiones? ¿Dónde le gustaría que fuera este espacio?

Todas las personas entrevistadas respondieron afirmativamente a esta pregunta, ya que afirmaron que no tienen un lugar adecuado donde realizar sus ejercicios, otras personas

resaltaron el hecho de que les gustaría tener personal capacitado de acompañamiento para sus ejercicios ya que muchas veces no conocen los limites o cantidad de ejercicio que pueden realizar para no sufrir lesiones. Todos los entrevistados coinciden en que les gustaría que el centro de acondicionamiento este cerca de su sector o barrio de vivienda ya que la movilización es un tema un poco complicado. Adicional a esto, indicaron que les gustaría que el centro fuera cerca de uno de los parques del norte de Quito, como son El Bicentenario o La Carolina ya que les gustaría después de hacer su rutina de ejercicios realizar su caminata diaria en espacios verdes.

13. ¿Qué le gustaría que tuviera un centro de acondicionamiento físico?

Entre las actividades que más les gustaría dentro de un centro de acondicionamiento físico están, clases grupales ya que también es bueno socializar mientras se realiza ejercicio, las clases principalmente de bailo terapia, yoga y ejercicios de flexibilidad; también ejercicios de fortalecimiento con pesas y equipo para hacer deporte.

14. ¿Cómo le gustaría enterarse del servicio?

Todas las personas respondieron que les gustaría enterarse a través de los programas de radio donde se anuncian estilos de vida saludables para adultos mayores o ejercicios para las personas de la tercera edad. Además de esto, la gran mayoría quisiera también recibir información a través de redes sociales como son Facebook y WhatsApp.

2.3.3. Propuesta de valor

FISIOGYM, es una empresa de acondicionamiento físico de adultos mayores que busca diferenciarse de su competencia mediante los siguientes aspectos:

Servicio personalizado para adultos mayores: FISIOGYM busca combinar las actividades de un gimnasio con la fisioterapia, creando un espacio de acondicionamiento físico, especializando para los adultos mayores, ofreciendo rutinas de ejercicio personalizadas, basándose en su condición física y médica, supervisando y guiando los ejercicios.

Especialistas certificados: los colaboradores de FISIOGYM serán personas certificadas y graduadas de la carrera de fisioterapia, para poder brindar el mejor servicio a los clientes; además de esto, los profesionales estarán en capacitaciones semestrales para actualizar los conocimientos y estar al tanto de nuevas tendencias. Por otro lado, si algún cliente tiene alguna necesidad especial, se realizará capacitaciones adicionales.

Uso de tecnología: Con el fin de que las rutinas de ejercicios de bajo impacto sean más dinámicas, FISIOGYM implementará el uso de video juegos de acondicionamiento físico, estos elementos tecnológicos ayudarán a realizar ejercicios de movilidad y funcionamiento de una forma más entretenida para los adultos, ya que deben completar misiones en los juegos mediante movimientos específicos, los cuales permite al jugador pasar a la siguiente tarea si se desarrollan correctamente, o impiden el paso a más niveles si no se realizan los ejercicios completos.

Sentido de pertenencia: Además de ser un centro de acondicionamiento físico, FISIOGYM busca crear una comunidad con sus clientes, por lo que dos veces a la semana se realizarán actividades grupales, las cuales incluyen caminatas grupales en el parque bicentenario, espacio de compartir en el gimnasio luego de las sesiones de ejercicio con coffee break incluido, juegos de mesa con campeonatos trimestrales, sesión con mascotas de servicio, entre otras.

2.3.4. Canales

Los canales por los cuales se va a dirigir FISIOGYM a los clientes son por radio, en los programas que se transmiten información para adultos mayores, en los horarios donde se habla sobre estilo de vida y ejercicios. Por afiches en lugares de gran afluencia de adultos mayores, para que puedan llegar a la casa a considerar la propuesta. Y por último a través de redes sociales, que según un estudio del INEC la población de adultos mayores que utiliza Facebook y WhatsApp ha incrementado y continúa en ascenso.

2.3.5. Relaciones con los clientes

La interacción con los clientes se da desde que descubren el servicio a través de las redes sociales y canales de distribución como la radio y los afiches en lugares donde exista gran afluencia de adultos mayores. La segunda interacción se da con la recepcionista para dar información, gestionar los pagos y acordar los horarios tanto en el local como por vía telefónica. Finalmente, se da la interacción con los instructores, que son especialistas en fisioterapia, para poder realizar la rutina de ejercicios, y la práctica de los mismos con la constante guía y supervisión de los entrenadores.

2.3.6. Fuentes de ingresos

Existen dos tipos de ingresos, los directos, que son los que se obtienen a través del giro del negocio, es decir de la actividad y operaciones principales de la empresa; por otro lado, están los ingresos indirectos que son adicionales, es decir a parte de las actividades diarias rutinarias del negocio. FISIOGYM tendrá dos fuentes de ingresos directos:

La primera, por suscripciones al servicio de acondicionamiento físico con ejercicios de bajo impacto. Las suscripciones serán mensuales, semestrales o anuales. Esta es netamente el giro de negocio, los adultos mayores se inscriben en el centro de acondicionamiento físico y una

vez se cancele el valor de la suscripción puede disfrutar de los servicios ofrecidos durante el tiempo contratado.

La segunda fuente de ingresos directos serán los servicios de fisioterapia, lo que busca FISIOGYM es que los adultos mayores utilicen los ejercicios de fisioterapia en sus rutinas diarias ya que tienen muchos beneficios, sin embargo, actualmente en la ciudad de Quito, muchas personas tienen la idea de que la fisioterapia es necesaria únicamente cuando se tiene alguna dolencia o lesión; por esta razón FISIOGYM ofrecerá también el servicio de fisioterapia a parte para las personas que únicamente quieran contratar sesiones de rehabilitación.

Como ingresos indirectos, FISIOGYM ofrecerá un servicio de transporte puerta a puerta de llegada a las 10:00 am al centro de acondicionamiento y salida a las 11:30 am y por las tardes el recorrido se realizará de 3:00pm (la hora de llegada) a 4:30pm (la hora de salida).

Este servicio se ofrecerá a los clientes que se suscriben para el centro de acondicionamiento físico, con un valor adicional a la inscripción, para facilitar la movilización ya que es un tema que complica un poco a las personas de la tercera edad, el recorrido tendrá solo esos dos horarios de inicio para observar cómo se desarrolla la logística y también conocer la aceptación de los clientes, en un futuro, si es necesario, se habilitarán más líneas de transporte.

2.3.7. Recursos clave

Los recursos clave son los insumos o elementos a través de los cuales la empresa puede otorgar a los clientes un valor agregado, en el caso de FISIOGYM, los recursos clave son:

- Personal de fisioterapia: todos los entrenadores de FISIOGYM deben ser profesionales graduados de la carrera de fisioterapia o carreras afines para garantizar el correcto acompañamiento a los adultos mayores.

- Personal de mantenimiento: la empresa debe asegurarse de tener las instalaciones y los equipos en buenas condiciones por lo que se contratará un servicio de limpieza y mantenimiento.
- Personal administrativo: la empresa contará con un equipo en el área administrativa para manejar toda la logística, la promoción, la contabilidad y el área legal, garantizando así el cumplimiento de todos los requerimientos del centro de acondicionamiento, para crear un buen ambiente, tanto para los clientes como para los colaboradores.
- Personal de apoyo: la empresa ofrecerá servicios complementarios como el de transporte, por lo que necesitará personal que brinde apoyo en estas áreas.
- Equipo para hacer ejercicios de bajo impacto: para poder realizar los ejercicios de bajo impacto el gimnasio necesita contar con equipo como pesas, ligas elásticas, caminadoras y maquinaria para realizar ejercicios funcionales, la maquinaria sería en poca cantidad ya que la mayoría de ejercicios recomendados para personas de la tercera edad se realizan más con equipos que con maquinaría, ya que algunas veces son más complicadas de usar o son para realizar ejercicios de alto impacto que pueden causar lesiones en los adultos mayores.
- Equipo de fisioterapia: Se requiere de equipo de fisioterapia como electro magnetos, camillas, ligas, rodillos y balones de ejercicios, para poder realizar el servicio principal de acondicionamiento físico, y también son necesarios para el servicio únicamente de fisioterapia.
- Capital de trabajo: Para poder poner el negocio en marcha se necesita realizar una inversión inicial para poder adquirir los elementos necesarios, y un capital constante para las operaciones rutinarias que vayan saliendo de las operaciones.

2.3.8. Actividades clave

Las actividades clave son las que permiten el funcionamiento de la empresa, son las que responden a la necesidad del público objetivo, en FISIOGYM serían:

- Promoción del servicio: para que el público objetivo pueda conocer acerca de los servicios de FISIOGYM, se debe realizar una campaña de publicidad en los medios más utilizado por los adultos mayores, que son por la radio y por redes sociales, además buscando recomendaciones por parte de profesionales del área médica y de los clientes por experiencia propia. Adicional a esto, se realizará publicidad en panfletos para lugares concurridos por personas mayores.
- Venta de suscripciones a FISIOGYM: esta actividad es la que permitirá generar ingresos, ya que se tiene la atención de los clientes y se logra que adquieran el servicio.
- Establecer horarios de los clientes y prestación del servicio: ayudará a mantener una planificación para el desarrollo de las actividades de los clientes, ayudando a dar un buen servicio personalizado y con acompañamiento en todo momento.
- Evaluación de satisfacción del cliente: la empresa busca estar en constante mejoramiento para mantener a sus clientes y ofrecerles el mejor servicio, por lo que se tomará en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los afiliados.
- Mantenimiento de las instalaciones: se debe mantener un control y adecuamiento constante de las instalaciones de la empresa para garantizar el buen funcionamiento de las máquinas y los equipos.

2.3.9. Asociados claves

Los asociados clave son todas las alianzas estratégicas que puede tener el negocio para tener un funcionamiento óptimo y que ayuden a que el mismo crezca, para FISIOGYM serían:

- Proveedores de equipamiento de gimnasio y fisioterapia: la empresa debe escoger a proveedores que puedan entregar productos de calidad, a buen precio, con garantías, con plazos de pago que se ajusten a las necesidades, por lo que debe buscar una empresa confiable.
- Especialistas para las clases grupales: además de los servicios personalizados, también existirán clases grupales de actividades como bailo terapia, yoga en silla y pilates para adultos mayores, estas clases tendrán horarios específicos ciertos días a la semana por lo que se contratará a especialistas aparte, no estarán todo el tiempo en las instalaciones.
- Alianzas estratégicas con doctores: ya que FISIOGYM también va a ofrecer el servicio de fisioterapia, debe tener alianzas estratégicas con doctores y personal del área médica ya que usualmente ellos son quienes derivan a sus pacientes a las diferentes clínicas de fisioterapia.

2.3.10. Estructura de costos

- Salarios a colaboradores: la empresa va a cumplir con los salarios y compensaciones estipulados por la ley a sus colaboradores, por lo que debe contemplar estas cantidades dentro de sus costos.
- Pago de arriendo y servicios básicos: son fundamentales para el funcionamiento del negocio y son pagos que se deben reembolsar cada mes, por lo que se deben tomar en cuenta en la estructura de costos.
- Compra del capital: estos permitirán el funcionamiento de FISIOGYM y ayudarán a brindar un mejor servicio a los clientes.
- Campañas de marketing: ayudarán a la mejor promoción de la empresa, dándose a conocer y llamando la atención de futuros clientes.
-

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica es el conjunto de elementos que encaminan el objetivo de la empresa, dentro de la formulación estratégica se encuentran elementos como la misión, donde se detalla la idea de negocio, es decir de que es la empresa y su objetivo general; la visión, donde se detalla a donde quiere llegar la empresa, es decir su objetivo a futuro y finalmente los valores de la empresa, que son los pilares en los que se va a basar todo su movimiento de negocio.

3.1. Misión

Somos un centro de acondicionamiento físico de adultos mayores a través de ejercicios de bajo impacto, con tecnología especializada y profesionales capacitados.

3.2. Visión

Para el 2030 ser una de las empresas más reconocidas en el país en el área de acondicionamiento físico de adultos mayores, con sucursales en puntos estratégicos en la ciudad de Quito

3.3. Valores de la empresa

Cliente primero: FISIOGYM busca principalmente el bienestar de sus clientes, es por eso que sus objetivos van encaminados a mejorar la calidad de vida para los adultos mayores

Calidad: FISIOGYM se enfoca en ofrecer un excelente servicio a sus clientes, a través de un servicio personalizado, con personal capacitado e implementos adecuados.

Innovación: FISIOGYM tendrá elementos tecnológicos que faciliten el dinamismo en las rutinas de ejercicios y busca innovar en aspectos dentro del ámbito de ejercicios para personas de la tercera edad.

Trabajo en equipo: FISIOGYM se conformará por servicios combinados de hacer ejercicio y realizar fisioterapia, por lo que se debe buscar un equilibrio para garantizar el mejor servicio.

Honestidad: FISIOGYM mantendrá una posición transparente hacia sus clientes generando un ambiente de confianza.

3.4. Objetivos estratégicos

Son los objetivos y metas que se plantean las empresas a largo plazo para generar beneficios a la empresa, como aumentar su participación en el mercado, fidelización de clientes, reducción de costos, entre otros, los objetivos estratégicos son los siguientes:

3.4.1. Perspectiva financiera.

Los objetivos estratégicos en el área financiera son los que describen las metas y objetivos relacionadas con el capital de la empresa, para FISIOGYM son:

- Generar una rentabilidad sostenible dentro de los primeros 5 años de funcionamiento, recuperando el capital de inversión.
- Incrementar las fuentes de ingresos a través de servicios complementarios que aumenten el flujo de caja en un 15% durante los próximos 6 años
- Aumentar las suscripciones anuales de los clientes a través de ofertas y paquetes especiales para aumentar los ingresos en un 8% en los siguientes 6 años.

3.4.2. Perspectiva del cliente

Estos objetivos son los que buscan atraer clientes a la organización y retenerlos, se busca que el cliente se sienta a gusto con el desempeño de la empresa y una buena imagen desde la primera interacción, para FISIOGYM, serían los siguientes:

- Brindar un servicio con un valor agregado, a través de excelente calidad, personalizado, con personal capacitado y equipo adecuado para la realización de ejercicios.
- Ofrecer varios paquetes de servicio, para los gustos y necesidades de cada cliente.

3.4.3. Perspectiva de procesos internos

Buscan asegurar el cumplimiento de los procedimientos que cada uno de los colaboradores debe seguir para hacer funcionar el negocio, para FISIOGYM, serían los siguientes:

- Asegurar que el nivel de desempeño de los colaboradores supere el 80%
- Garantizar la limpieza y el orden en las instalaciones para tener un buen ambiente de trabajo tanto para los clientes como para los colaboradores.
- Tener los equipos en buenas condiciones, cumpliendo con los mantenimientos requeridos.

3.4.4. Perspectiva de aprendizaje

Ayuda a medir el éxito de los programas de aprendizaje la empresa, logrando así ver los resultados que dan los mismos. Para FISIOGYM serían:

- Contar con personal capacitado para el acompañamiento de los ejercicios de bajo impacto.
- Cumplir un plan de capacitaciones anuales.

3.4.5. Perspectiva de crecimiento

Buscan garantizar la rentabilidad y expansión de las empresas en el largo plazo, tienen una estrecha relación con la visión de la empresa.

- Aumentar en un 2% el nivel de participación del mercado dentro de los primeros 3 años.

- Para el 2035 empezar una cadena de empresas dedicada al negocio del acondicionamiento físico de los adultos mayores.
- Abrir sucursales en sectores estratégicos de la ciudad de Quito para el año 2028

3.5. Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1.Experiencia en Administración de empresas	1.Capital inicial bajo
	2. Conocimiento de estrategias de negocio	2.Falta de experiencia en el mercado
OPORTUNIDADES	**SO STRATEGIES**	**WO STRATEGIES**
1.Aumento de la expectativa de vida	F1O1. Ofrecer planes de suscripciones accesibles y atractivos para el segmento de mercado	D1O1. Apoyarse de la publicidad de las campañas de los beneficios de la realización de ejercicio para adultos mayores
2.Campañas gubernamentales de la importancia del ejercicio en adultos mayores	F2O2. Apoyarse de la publicidad de las campañas de los beneficios de la realización de ejercicio para adultos mayores	
AMENAZAS	**ST STRATEGIES**	**WT STRATEGIES**
1.Competencia por parte de los programas de Gobierno	F1A1. Sostener la diferenciación a través de la personalización del servicio, implementación de tecnología y personal capacitado.	D2A1. Ofrecer planes de suscripciones accesibles y atractivos para el segmento de mercado
2.Ingresos de los adultos mayores	F2A2. Fortalecer las estrategias de promoción al público objetivo	D1A1. Apoyarse de la publicidad de las campañas de los beneficios de la realización de ejercicio para adultos mayores

Figura 8. Matriz FODA

Matriz de proyecto

Una ficha de proyecto sintetiza la información más relevante de un proyecto incluyendo los objetivos y resultados que se busca alcanzar a través de las distintas actividades del proyecto. Es decir, la ficha de proyecto muestra una visión general de las expectativas y datos de los proyectos que se plantea la empresa.

FICHA DEL PROYECTO	
PROYECTO	Sostener la diferenciación a través de la personalización del servicio, implementación de tecnología, creación de una comunidad y personal capacitado
DATOS	
El servicio que ofrece FISIOGYM podría ser replicado por lo que debe diferenciarse por sus características únicas	
DESCRIPCIÓN	
FISIOGYM va a implementar actividades grupales adicionales a su giro de negocio, sin un costos extra para poder crear buenas relaciones entre los clientes	
RESULTADOS	
Fidelizar de clientes y participación activa por la diferenciación, personalización del servicio, uso de tecnología, creand así una comunidad	
OBJETIVOS ESTRATÉICOS	
Lograr formar una comunidad donde los clientes se sientan cómodos y parte del grupo	

Figura 9. Ficha de Proyecto

3.6. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta utilizada para destacar los procesos y actividades que es una empresa, las mismas que generan valor a los servicios o productos que ofrece la misma la cadena de valor tiene 2 categorías, la primera donde se exponen las actividades primarias, que son las que tienen relación directa con la producción o entrega del servicio.

Por otro lado, están las actividades de apoyo que facilitan la operación de la empresa, como en el caso de FISIOGYM son la administración y las compras.

3.7.Cadena de valor FISIOGYM



Figura 10 Cadena de valor

3.8. Políticas

Las políticas dentro de las empresas son reglas o normativas que se establecen para encaminar el comportamiento de los colaboradores, con el fin de lograr el cumplimiento de las actividades laborales basándose en los objetivos y valores de la organización. Dentro de FISIOGYM existirán las siguientes políticas:

3.8.1. Administrativas

- Ofrecer precios accesibles para atraer a los clientes.
- Establecer delimitación de tareas y funciones.

- Incentivar y promocionar cursos y capacitaciones para que el personal este en constante progreso.
- Cumplir con las remuneraciones exigidas por la ley en los tiempos correspondientes.
- Garantizar un ambiente laboral agradable para los colaboradores.
- Los colaboradores tendrán una hora de almuerzo y dos recesos al día de 15 minutos.

3.8.2. Para empleados

- Cumplir con los horarios y código de vestimenta de la empresa.
- No divulgar información de las operaciones ni de los clientes, toda la información es confidencial.
- Durante las horas de trabajo no tener distracciones como ver televisiones, usar celulares o escuchar música, las personas de la tercera edad necesitan un acompañamiento constante a la hora de realizar ejercicio.

3.8.3. Para clientes

- Reservar su turno para las sesiones de acondicionamiento físico o fisioterapia, con anticipación para garantizar el acompañamiento adecuado.
- Está prohibido comer cualquier tipo de alimentos dentro de las instalaciones.
- Se debe asistir con ropa cómoda, acorde para hacer ejercicio, traer siempre hidratación y una toalla para uso personal.
- No se puede comer ningún tipo de alimentos en el transporte de la empresa.

3.8.4 Para proveedores

- Cumplir, en el caso de los especialistas de las clases grupales, con los horarios establecidos en los contratos.
- Cumplir con las fechas establecidas de entrega de equipo y maquinaria.
- Cumplir con la garantía de los productos.

- En conjunto llegar a un acuerdo de pago contra entrega o un plazo hasta los 30 días.

3.9. Organización

3.9.1. Organigrama Estructural

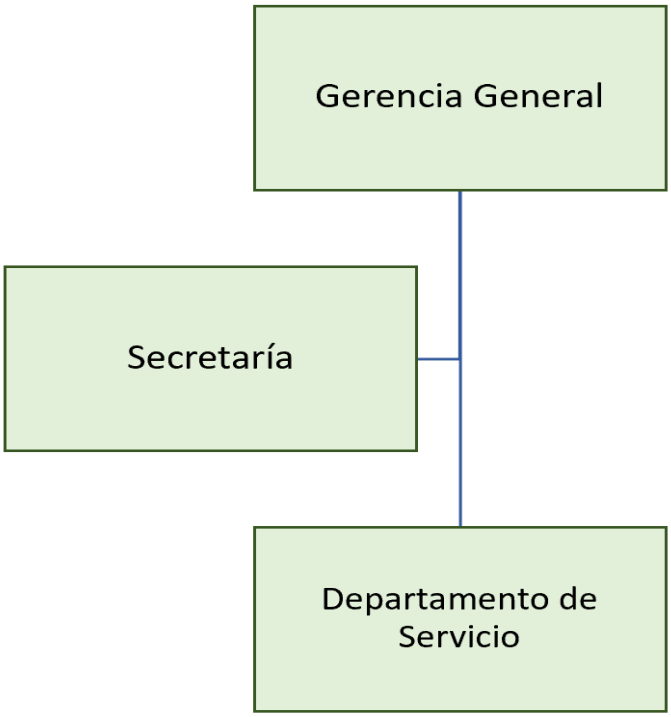
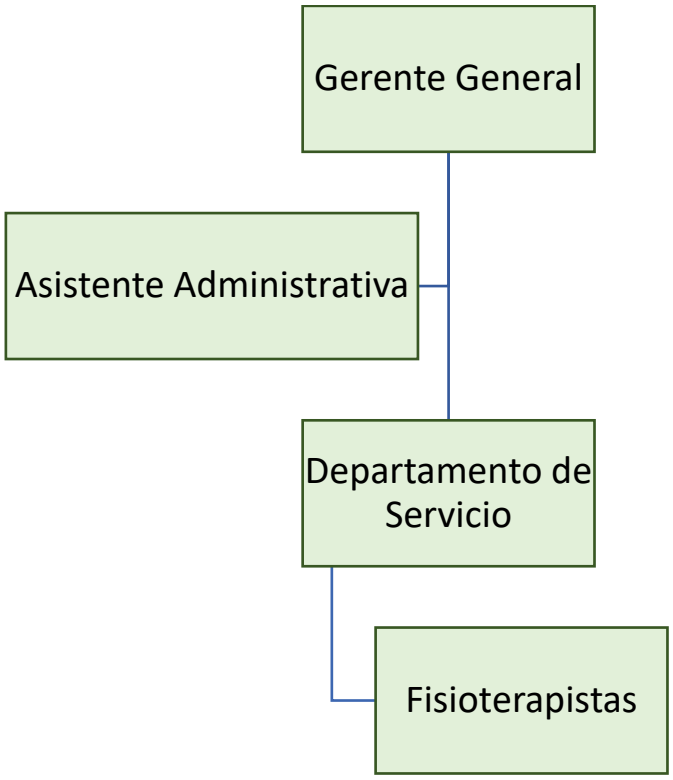


Figura 11. Diagrama estructural

En inicio, FISIOGYM contará con 3 áreas, la primera la Gerencia General, donde se encargarán de la administración de la empresa. Como segunda área principal, se encuentra la secretaría, donde se realizaría la gestión con información y agendamiento de clientes. Como última área se encuentra el departamento de servicio, personal que se encargara netamente de dar el servicio a los adultos mayores.

3.9.2. Organigrama funcional



C

Figura 12. Organigrama funcional

Dentro de los tres departamentos base con los que iniciará FISIOGYM, estará el personal necesario para su funcionamiento durante las primeras etapas del negocio. En la Gerencia estará el Gerente General quien se encargará de llevar la información y gestión administrativa y contable de la empresa, como las siguientes actividades:

- Contrataciones y manejo del personal.
- Llevar la contabilidad y finanzas de la empresa.
- Implementación de estrategias que impulsen el negocio.
- Implementación de políticas dentro de la empresa, entre otras.

En el área de secretaría, la asistente administrativa de la empresa se encargaría de:

- Archivo y manejo de información de los clientes.
- Ofrecer y explicar los paquetes a los posibles clientes que pregunten por información.
- Registrar las fichas de clientes y manejar los horarios.
- Coordinar clases grupales y actividades extra para los miembros.

Por último, en el departamento de servicio se encontrará el fisioterapista encargado de:

- Brindar los servicios de fisioterapia.
- Realización de rutinas de ejercicios personalizadas.
- Acompañamiento durante el acondicionamiento físico.

3.10. Control

3.10.1. Monitoreo administrativo

- Llevar un control de insumos para brindar el servicio.
- Tener un registro del equipo y materiales de fisioterapia.
- Mantener actualizadas fichas de clientes.
- Registro de ingreso y salida de clientes.
- Realizar manuales de procesos para socializar las tareas y funciones de cada miembro de la empresa.

3.10.2. Monitoreo administrativo de empleados

- Llevar un registro de asistencia a través del reloj biométrico
- Firma de acuerdos de confidencialidad el momento de ingresar a la empresa
- Se instalará cámaras dentro de las instalaciones para supervisar el cumplimiento y desempeño de los colaboradores
- Evaluar constantemente la satisfacción del cliente interno y tomar en cuenta las sugerencias proporcionadas

3.10.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

- Llevar un registro de reservas y asistencia
- Tener un registro de pago y enviar recordatorios de los vencimientos de la suscripción.
- Verificar la satisfacción de los clientes
- Los entrenadores estarán pendientes de que se cumplan las normas dentro de las instalaciones.

3.10.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

- Dar seguimiento al cumplimiento del servicio por parte de los proveedores según los contratos firmados.
- Llevar un registro de las garantías ofrecidas por los proveedores para verificar el cumplimiento.
- Mantener una hoja de asistencia de las revisiones y mantenimientos realizados por los proveedores
- Firmar contratos con fechas de entrega estipuladas en los mismos

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1. Preparación de información componente financiero

4.1.1. Activos

Los activos son los bienes de una empresa. Para FISIOGYM, los activos serían los siguientes:

4.1.1.1. Activos Fijos

Tabla 1. Total activos

DETALLE		VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$	411.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$	5,342.74
EQUIPO DE OFICINA	$	750.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$	2,872.66
MUEBLES Y ENSERES	$	821.98
VEHÍCULO	$	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$**	**10,198.38**

Tabla 1. Construcción e Instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
DESCRIPCIÓN	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO GLOBAL**
Piso ecomilano para gimnasio	m2	8	$50.00	$400.00
Soporte de seguridad para baño	1 unidad	1	$11.00	$ 11.00
			TOTAL:	**$ 411.00**

Tabla 2. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANT**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Caminadora ATHLETIC 520T	2	$675.89	$1,351.78
Bicicleta elíptica WLEL32115.1	2	$673.19	$1,346.38
Bicicleta estática ARES	2	$744.29	$1,488.58
Banco Multifunción ajustable	2	$79.00	$158.00
Camillas de fisioterapia	2	$159.00	$318.00
Ultrasonido terapéutico portátil	1	$360.00	$360.00
Magnetoterapia portátil de 150 gauss Calmad	1	$320.00	$320.00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$5,342.74**

Tabla 3. Equipo de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Teléfono celular	1	$ 200.00	$ 200.00
Microondas	1	$ 130.00	$ 130.00
Hervidora de agua	1	$ 50.00	$ 50.00
Luminaria germicida	1	$ 360.00	$ 360.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 740.00**

Tabla 3. Equipo de cómputo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	**CANT**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Microsoft Office 365 para empresas (por un año)	1	$120.00	$ 120.00
Reloj biométrico con huella digital	1	$280.00	$ 280.00
Computadora de escritorio	2	$650.00	$ 1,300.00
Mouse	2	$20.00	$ 40.00
Teclado	2	$20.00	$ 40.00
Timbre con cámara KIT VIDEO COLOR 7″ MANOS LIBRES BTICINO	1	$443.50	$ 443.50
Impresora HP 720	1	$386.44	$ 386.44
Enfocas EPSON	1	$200.00	$ 200.00
Facturación y firma electrónica SECURITYDATA plan básico	1	$62.72	$ 62.72
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$2,872.66**

Tabla 4. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANT**	**$ UNITARIO**	**TOTAL**
Escritorio WENGUE C/CAJON 79X141X121	1	$300.00	$300.00
Escritorio Home Office con Cajonera	1	$200.00	$200.00
Silla de oficina SMT MODULARES TORRES	2	$130.00	$260.00
Combo de comedor Super Sevilla 6 puestos	2	$30.99	$61.98
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$821.98**

4.1.2. Costos y gastos

Tabla 5. Costo de ventas

Costo de ventas					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
SALDO INICIAL	**$ 11**	**$ 11**	**$ 12**	**$ 12**	**$ 13**
COMPRAS	$ 669	$ 769	$ 884	$ 973	$ 1,051
SALDO DISPONIBLE	**$ 680**	**$ 781**	**$ 896**	**$ 985**	**$ 1,063**
COSTO DE VENTAS	$ 10,112	$ 11,078	$ 11,502	$ 11,909	$ 12,315
MOD	$ 9,444	$ 10,309	$ 10,618	$ 10,937	$ 11,265
SALDO FINAL	**$ 11**	**$ 12**	**$ 12**	**$ 13**	**$ 13**
COSTOS DE VENTAS	**$ 10,112**	**$ 11,078**	**$ 11,502**	**$ 11,909**	**$ 12,315**

Tabla 6. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Suministros de Oficina	$ 235	$ 242	$ 249	$ 257	$ 264
Sueldos y Salarios	$ 18,119	$ 19,862	$ 20,458	$ 21,072	$ 21,704
Servicios Básicos	$ 1,068	$ 1,100	$ 1,133	$ 1,167	$ 1,202
Depreciaciones	$ 1,670	$ 1,670	$ 1,670	$ 712	$ 712
Arriendos	$ 5,160	$ 5,315	$ 5,474	$ 5,638	$ 5,808
Gastos Constitución	$ 400				
TOTAL	**$ 26,651**	**$ 28,188**	**$ 28,984**	**$ 28,846**	**$ 29,690**

Son las salidas de flujo de efectivo de una empresa, relacionadas con las operaciones que se llevan a cabo por su giro de negocio. Se pueden dividir en dos grandes grupos:

4.1.2.1. Gastos Administrativos

Tabla 7. Suministros de oficina

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD ANUAL**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Papel bond (Resmas)	5	$ 3.55	$ 17.75
Esferos (caja)	1	$ 6.80	$ 6.80
Tinta impresora	1	$ 40.00	$ 40.00
Archivador Oficio	5	$ 2.74	$ 13.70
Agenda	1	$ 10.00	$ 10.00
Cinta adhesiva	3	$ 0.50	$ 1.50
Grapas (cajas)	1	$ 1.60	$ 1.60
Clips(caja)	2	$ 0.60	$ 1.20
Kit de 6 tazas + plato pequeño	2	$ 29.35	$ 58.70
Kit de 6 juegos de cubiertos	2	$ 13.49	$ 26.98
Plato tendido grande	4	$ 1.87	$ 7.48
Grapadora	1	$ 19.99	$ 19.99
Perforadora	1	$ 25.94	$ 25.94
Dispensador de cinta adhesiva	1	$ 3.19	$ 3.19
TOTAL			**$ 234.83**

Tabla 8. Servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS				
DETALLE	**COSTO MENSUAL**		**TOTAL ANUAL**	
LOCAL				
Energía Eléctrica	$	21.00	$	252.00
Agua	$	15.00	$	180.00
Teléfono celular	$	19.99	$	239.88
Internet	$	33.00	$	396.00
TOTAL	**$**	**88.99**	**$**	**1,067.88**

Tabla 9. Arriendos

ARRIENDOS				
DETALLE	**COSTO MENSUAL**		**TOTAL ANUAL**	
Arriendos	$	430.00	$	5,160.00
TOTAL	**$**	**430.00**	**$**	**5,160.00**

Tabla 10. Depreciaciones

DEPRECIACIONES								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEP. ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**	**VALOR EN LIBROS AÑO 2**	**VALOR EN LIBROS AÑO 3**	**VALOR EN LIBROS AÑO 4**	**VALOR EN LIBROS AÑO 5**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 411.00	20 años	$20.55	$390.45	$369.90	$349.35	$328.80	$308.25
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 5,342.74	10 años	$534.27	$4,808.47	$4,274.19	$3,739.92	$3,205.64	$2,671.37
EQUIPO DE OFICINA	$ 750.00	10 años	$ 75.00	$ 675.00	$ 600.00	$ 525.00	$ 450.00	$ 375.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2,872.66	3 años	$ 957.55	$ 1,915.11	$ 957.55	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 821.98	10 años	$ 82.20	$ 739.78	$ 657.58	$ 575.39	$ 493.19	$ 410.99
VEHÍCULO	$ -	5 años	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	**$ 10,198.38**		**$ 1,669.58**	**$ 8,528.80**	**$ 6,859.23**	**$ 5,189.65**	**$ 4,477.63**	**$ 3,765.61**

Tabla 11. Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
DETALLE	**VALOR**	**VIDA ÚTIL**	**AMORTIZACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**
Gastos legales y de constitución	$400.00	1	$ 400.00	$400.00
TOTAL	**$400**		**$400**	**$400**

La constitución de FISIOGYM se realizará a través de una empresa especializada en constitución de empresas SAS, llamada ULPIK, quien realizará los trámites y a su vez brindará asesoría legal. Adiciona gestionarán los permisos y licencias para la empresa.

Tabla 12 .Sueldos administrativos

SUELDOS ADMINISTRATIVOS									
DETALLE	**TOTAL SUELDOS**	**APORTE PATRONAL**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VAC.**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**	
AREA ADMINISTRATIVA									
Gerente General (1)	$ 750.00	$ 91.13	$ 62.50	$ 35.42	$ 31.25	$ 62.50	$ 1,032.79	$ 12,393.50	
Asistente administrativa (1)	$ 415.00	$ 50.42	$ 34.58	$ -	$ 17.29	$ 34.58	$ 551.88	$ 6,622.57	
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO									**$ 19,016.07**

DETALLE	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO	
AREA PRODUCCIÒN									
Fisioterapista (1)	$ 565.00	$ 68.65	$ 47.08	$ 35.42	$ 23.54	$ 47.08	$ 786.77	$ 9,441.27	
SUBTOTAL PRODUCCION									**$ 9,441.27**

4.1.2.2. Gastos de ventas

Tabla 13. Presupuesto de compras 2024

PRESUPUESTO DE COMPRAS			
PRODUCTO	**CANTIDAD ANUALES**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mancuernas de vinil Boyaca 2lb (el par)	2	$ 4.20	**$ 8.40**
Mancuernas de vinil Boyaca 4lb (el par)	2	$ 9.24	**$ 18.48**
Mancuernas de vinil Boyaca 6lb (el par)	2	$ 14.95	**$ 29.90**
Liga Expansora Fuerza Light 120cm XQMAX	2	$ 8.27	**$ 16.54**
Mini Ligas Lycan 4 Piezas Fucsia/Rosa/Azul/Negro	2	$ 8.84	**$ 17.68**
Combo pelota de yoga con bomba	3	$ 10.20	**$ 30.60**
Pelota para ejercicio 1 Kg Body Sculpture	3	$ 8.99	**$ 26.97**

Compresas dual frío caliente FisioEcuador	2	$ 14.90	**$**	**29.80**
Compresa de gel cervical FisioEcuador	1	$ 13.70	**$**	**13.70**
Galón de alcohol	11	$ 5.48	**$**	**60.28**
Kit de limpieza (escoba, trapeador y pala)	1	$ 6.00	**$**	**6.00**
Papel higienico (12 rollos)	10	$ 3.34	**$**	**33.40**
Servilletas (paquete 100)	9	$ 1.10	**$**	**9.90**
Papel toalla (paquete 150)	10	$ 2.12	**$**	**21.20**
Protector de camillas	2	$ 10.20	**$**	**20.40**
Cartas	4	$ 1.00	**$**	**4.00**
Bingo	2	$ 19.03	**$**	**38.06**
RummyQ	2	$ 20.14	**$**	**40.28**
Domino	2	$ 7.03	**$**	**14.06**
Ajedrez	2	$ 12.54	**$**	**25.08**
Instructores (bailoterapia, yoga)	12	$ 17.00	**$**	**204.00**
TOTAL COMPRAS	**86**		**$**	**668.73**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$**	**668.73**

Tabla 14. Presupuesto de compras 2025

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2025			
PRODUCTO	CANTIDAD ANUALES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mancuernas de vinil Boyaca 2lb (el par)	0.00	$ 4.32	$ -
Mancuernas de vinil Boyaca 4lb (el par)	0.00	$ 9.50	$ -
Mancuernas de vinil Boyaca 6lb (el par)	0.00	$ 15.37	$ -

Liga Expansora Fuerza Light 120cm XQMAX	2.00	$ 8.50	$ 17.00
Mini Ligas Lycan 4 Piezas Fucsia/Rosa/Azul/Negro	2.00	$ 9.09	$ 18.18
Combo pelota de yoga con bomba	1.00	$ 10.49	$ 10.49
Pelota para ejercicio 1 Kg Body Sculpture	1.00	$ 9.24	$ 9.24
Compresas dual frío caliente FisioEcuador	2.00	$ 15.32	$ 30.63
Compresa de gel cervical FisioEcuador	1.00	$ 14.08	$ 14.08
Galón de alcohol	11.00	$ 5.63	$ 61.97
Kit de limpieza (escoba, trapeador y pala)	0.00	$ 6.17	$ -
Papel higienico (12 rollos)	10.00	$ 3.43	$ 34.34
Servilletas (paquete 100)	9.00	$ 1.13	$ 10.18
Papel toalla (paquete 150)	10.00	$ 2.18	$ 21.79
Protector de camillas	0.00	$ 10.49	$ -
Cartas	0.00	$ 1.03	$ -
Bingo	0.00	$ 19.56	$ -
RummyQ	0.00	$ 20.70	$ -
Domino	0.00	$ 7.23	$ -
Ajedrez	0.00	$ 12.89	$ -
Instructores (bailoterapia, yoga)	12.00	$ 17.48	$ 209.71
TOTAL COMPRAS			**$ 437.61**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$ 437.61**

Tabla 15. Presupuesto de compras 2026

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2026			
PRODUCTO	**CANTIDAD ANUALES**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mancuernas de vinil Boyaca 2lb (el par)	2.00	$ 4.44	$ 8.88
Mancuernas de vinil Boyaca 4lb (el par)	2.00	$ 9.76	$ 19.53
Mancuernas de vinil Boyaca 6lb (el par)	2.00	$ 15.80	$ 31.60
Liga Expansora Fuerza Light 120cm XQMAX	2.00	$ 8.74	$ 17.48
Mini Ligas Lycan 4 Piezas Fucsia/Rosa/Azul/Negro	2.00	$ 9.34	$ 18.68
Combo pelota de yoga con bomba	1.00	$ 10.78	$ 10.78
Pelota para ejercicio 1 Kg Body Sculpture	1.00	$ 9.50	$ 9.50
Compresas dual frío caliente FisioEcuador	2.00	$ 15.75	$ 31.49
Compresa de gel cervical FisioEcuador	1.00	$ 14.48	$ 14.48
Galón de alcohol	11.00	$ 5.79	$ 63.70
Kit de limpieza (escoba, trapeador y pala)	0.00	$ 6.34	$ -
Papel higienico (12 rollos)	11.00	$ 3.53	$ 38.83
Servilletas (paquete 100)	10.00	$ 1.16	$ 11.62
Papel toalla (paquete 150)	11.00	$ 2.24	$ 24.64
Protector de camillas	2.00	$ 10.78	$ 21.56
Cartas	0.00	$ 1.06	$ -
Bingo	0.00	$ 20.11	$ -
RummyQ	0.00	$ 21.28	$ -
Domino	0.00	$ 7.43	$ -

Ajedrez	0.00	$ 13.25	$ -
Instructores (bailoterapia, yoga)	12.00	$ 17.97	$ 215.58
TOTAL COMPRAS			**$ 538.36**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$ 538.36**

Tabla 16. Presupuesto de compras 2027

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2027			
PRODUCTO	**CANTIDAD ANUALES**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mancuernas de vinil Boyaca 2lb (el par)	0.00	$ 4.56	$ -
Mancuernas de vinil Boyaca 4lb (el par)	0.00	$ 10.04	$ -
Mancuernas de vinil Boyaca 6lb (el par)	0.00	$ 16.24	$ -
Liga Expansora Fuerza Light 120cm XQMAX	0.00	$ 8.98	$ -
Mini Ligas Lycan 4 Piezas Fucsia/Rosa/Azul/Negro	0.00	$ 9.60	$ -
Combo pelota de yoga con bomba	1.00	$ 11.08	$ 11.08
Pelota para ejercicio 1 Kg Body Sculpture	1.00	$ 9.77	$ 9.77
Compresas dual frío caliente FisioEcuador	2.00	$ 16.19	$ 32.37
Compresa de gel cervical FisioEcuador	1.00	$ 14.88	$ 14.88
Galón de alcohol	11.00	$ 5.95	$ 65.49
Kit de limpieza (escoba, trapeador y pala)	0.00	$ 6.52	$ -
Papel higienico (12 rollos)	11.00	$ 3.63	$ 39.91
Servilletas (paquete 100)	10.00	$ 1.20	$ 11.95

Papel toalla (paquete 150)	11.00	$ 2.30	$ 25.33
Protector de camillas	1.00	$ 11.08	$ 11.08
Cartas	0.00	$ 1.09	$ -
Bingo	0.00	$ 20.67	$ -
RummyQ	0.00	$ 21.88	$ -
Domino	0.00	$ 7.64	$ -
Ajedrez	0.00	$ 13.62	$ -
Instructores (bailoterapia, yoga)	12.00	$ 18.47	$ 221.62
TOTAL COMPRAS			**$ 443.49**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$ 443.49**

Tabla 17. Presupuesto de compras 2028

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2028			
PRODUCTO	**CANTIDAD ANUALES**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mancuernas de vinil Boyaca 2lb (el par)	2.00	$ 4.69	$ 9.38
Mancuernas de vinil Boyaca 4lb (el par)	2.00	$ 10.32	$ 20.64
Mancuernas de vinil Boyaca 6lb (el par)	2.00	$ 16.70	$ 33.39
Liga Expansora Fuerza Light 120cm XQMAX	2.00	$ 9.24	$ 18.47
Mini Ligas Lycan 4 Piezas Fucsia/Rosa/Azul/Negro	2.00	$ 9.87	$ 19.74
Combo pelota de yoga con bomba	1.00	$ 11.39	$ 11.39

Pelota para ejercicio 1 Kg Body Sculpture	1.00	$ 10.04	$ 10.04
Compresas dual frío caliente FisioEcuador	2.00	$ 16.64	$ 33.28
Compresa de gel cervical FisioEcuador	1.00	$ 15.30	$ 15.30
Galón de alcohol	11.00	$ 6.12	$ 67.32
Kit de limpieza (escoba, trapeador y pala)	0.00	$ 6.70	$ -
Papel higienico (12 rollos)	11.00	$ 3.73	$ 41.03
Servilletas (paquete 100)	10.00	$ 1.23	$ 12.28
Papel toalla (paquete 150)	11.00	$ 2.37	$ 26.04
Protector de camillas	1.00	$ 11.39	$ 11.39
Cartas	0.00	$ 1.12	$ -
Bingo	0.00	$ 21.25	$ -
RummyQ	0.00	$ 22.49	$ -
Domino	0.00	$ 7.85	$ -
Ajedrez	0.00	$ 14.00	$ -
Instructores (bailoterapia, yoga)	12.00	$ 18.99	$ 227.83
TOTAL COMPRAS			**$ 557.54**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$ 557.54**

4.1.3. Estado de situación

El Estado de Situación, es un informe financiero que muestra la situación económica de una empresa. En FISIOGYM sería el siguiente:

Tabla 18. Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 7,962.11**	**$ 12,605.06**	**$ 18,868.57**	**$ 28,267.07**	**$ 41,607.53**	**$ 58,439.30**
Caja / Bancos	$ 7,950.96	$ 12,593.58	$ 18,856.74	$ 28,254.89	$ 41,594.98	$ 58,426.38
Inventario mercadería	$ 11.15	$ 11.48	$ 11.82	$ 12.18	$ 12.54	$ 12.92
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	**$ 10,198.38**	**$ 8,528.80**	**$ 6,859.23**	**$ 5,189.65**	**$ 4,477.63**	**$ 3,765.61**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 411.00	$ 411.00	$ 411.00	$ 411.00	$ 411.00	$ 411.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 5,342.74	$ 5,342.74	$ 5,342.74	$ 5,342.74	$ 5,342.74	$ 5,342.74
EQUIPO DE OFICINA	$ 750.00	$ 750.00	$ 750.00	$ 750.00	$ 750.00	$ 750.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2,872.66	$ 2,872.66	$ 2,872.66	$ 2,872.66	$ 2,872.66	$ 2,872.66
MUEBLES Y ENSERES	$ 821.98	$ 821.98	$ 821.98	$ 821.98	$ 821.98	$ 821.98
VEHÍCULO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ - 1,669.58	$ - 3,339.15	$ - 5,008.73	$ -5,720.75	$ - 6,432.77
TOTAL ACTIVOS	**$ 18,160.49**	**$ 21,133.86**	**$ 25,727.80**	**$ 33,456.72**	**$ 46,085.16**	**$ 62,204.91**
PASIVOS						
PROVEEDORES		$ 62.41	$ 71.78	$ 82.54	$ 90.80	$ 98.06
IVA por pagar		$ -65.80	$ -64.65	$ -67.71	$ -70.54	$ - 73.32
IESS por pagar		$ 373.68	$ 384.89	$ 396.44	$ 408.33	$ 420.58
15% Participación Trabajadores por pagar		$ 390.46	$ 794.19	$ 1,424.09	$ 2,371.59	$ 3,214.68
25% Impuesto a la Renta por pagar		$ 331.89	$ 990.09	$ 1,775.37	$ 2,956.58	$ 4,007.63
TOTAL PASIVOS	**$ -**	**$ 1,092.65**	**$ 2,176.28**	**$ 3,610.73**	**$ 5,756.75**	**$ 7,667.63**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 18,160.49	$ 18,160.49	$ 18,160.49	$ 18,160.49	$ 18,160.49	$ 18,160.49

Utilidad del Ejercicio		$ 1,880.72	$ 3,510.30	$ 6,294.48	$ 10,482.41	$ 14,208.87
Utilidad retenida		$ -	$ 1,880.72	$ 5,391.03	$ 11,685.51	$ 22,167.92
TOTAL PATRIMONIO	**$ 18,160.49**	**$ 20,041.21**	**$ 23,551.51**	**$ 29,845.99**	**$ 40,328.41**	**$ 54,537.28**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 18,160.49**	**$ 21,133.86**	**$ 25,727.80**	**$ 33,456.72**	**$ 46,085.16**	**$ 62,204.91**

4.1.4. Estado de resultados integral

En el estado de resultados se presenta los ingresos y gastos para ver las ganancias o pérdidas.

En FISIOGYM sería el siguiente:

Tabla 19. Estado de resultados integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
VENTAS	$ 40,332.50	$ 45,575.73	$ 51,044.81	$ 57,680.64	$ 64,602.31
Costos de Ventas	**$ 10,112.17**	**$ 11,077.73**	**$ 11,502.34**	**$ 11,909.32**	**$ 12,315.24**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 30,220.33**	**$ 34,498.00**	**$ 39,542.47**	**$ 45,771.31**	**$ 52,287.07**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 27,500.86**	**$ 29,063.74**	**$ 29,885.57**	**$ 29,774.50**	**$ 30,646.37**
Gastos Administrativos	**$ 27,500.86**	**$ 29,063.74**	**$ 29,885.57**	**$ 29,774.50**	**$ 30,646.37**
Suministros de Oficina	$ 234.83	$ 241.87	$ 249.13	$ 256.61	$ 264.30
Sueldos y Salarios Admi	$ 18,118.57	$ 19,862.08	$ 20,457.94	$ 21,071.68	$ 21,703.83
Sueldos y Salarios Ventas	$ 850.00	$ 875.50	$ 901.77	$ 928.82	$ 956.68
Servicios Básicos	$ 1,067.88	$ 1,099.92	$ 1,132.91	$ 1,166.90	$ 1,201.91
Arriendos	$ 5,160.00	$ 5,314.80	$ 5,474.24	$ 5,638.47	$ 5,807.63
Depreciaciones	$ 1,669.58	$ 1,669.58	$ 1,669.58	$ 712.02	$ 712.02
Gastos Constitución	$ 400.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**

Redes Sociales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto financiero	**$ 116.40**	**$ 139.68**	**$ 162.96**	**$ 186.24**	**$ 209.52**
Comisión de T/C	$ 116.40	$ 139.68	$ 162.96	$ 186.24	$ 209.52
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 2,603.08**	**$ 5,294.57**	**$ 9,493.94**	**$ 15,810.58**	**$ 21,431.18**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 2,603.08**	**$ 5,294.57**	**$ 9,493.94**	**$ 15,810.58**	**$ 21,431.18**
15% Partic. Trabajadores	$ 390.46	$ 794.19	$ 1,424.09	$ 2,371.59	$ 3,214.68
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 2,212.62**	**$ 4,500.39**	**$ 8,069.85**	**$ 13,438.99**	**$ 18,216.50**
22 % Impuesto a la Renta	$ 331.89	$ 990.09	$ 1,775.37	$ 2,956.58	$ 4,007.63
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 1,880.72**	**$ 3,510.30**	**$ 6,294.48**	**$ 10,482.41**	**$ 14,208.87**

4.1.5. Presupuesto

4.1.5.1. Ingresos

Tabla 20. Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS				
Producto	**Cantidad Anual**	**Precio**	**SUBTOTAL**	
Suscripción mensual	53	$ 55.00	$	2,915.00
Suscripción semestral	33	$ 295.00	$	9,735.00
Suscripción anual	16	$ 570.00	$	9,120.00
Sesiones de fisioterapia (1 sesión)	28	$ 20.00	$	560.00
Clases grupales: yoga de silla (mensual)	32	$ 25.00	$	800.00
Clases grupales: bailo terapia (mensual)	49	$ 25.00	$	1,225.00
Paquete 1: 10 días de gimnasio (mensual)	43	$ 32.50	$	1,397.50
Paquete 2: 20 días de gimnasio (trimestral)	76	$ 60.00	$	4,560.00
Paquete 3: 10 sesiones de fisioterapia	55	$ 180.00	$	9,900.00
Inscripción a campeonatos	48	$ 2.50	$	120.00
TOTAL ANUAL	**433.00**		**$**	**40,332.50**

Los ingresos se pueden ser directos, es decir que están relacionados con el giro del negocio y también pueden ser indirectos que provienen de actividades complementarias. En FISIOGYM, los ingresos directos son los paquetes de membresías al servicio de acondicionamiento físico, pero aparte se ofrecerán servicios de fisioterapia y clases grupales para las personas que únicamente quieran esos servicios.

4.1.5.2. Egresos

Tabla 21. Ingresos y egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	Variable	$40,333	$45,576	$51,045	$57,681	$64,602
TOTAL INGRESOS		**$40,333**	**$45,576**	**$51,045**	**$57,681**	**$64,602**

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2024	2025	2026	2027	2028
COMPRAS	Variable	$ 668.73	$ 769	$ 884	$ 973	$ 1,051
TOTAL EGRESOS		**$ 669**	**$ 769**	**$ 884**	**$ 973**	**$ 1,051**

4.1.6. Estados financieros

Son informes que presentan la información financiera de una empresa y con esta poder tomar decisiones buscando aumentar la rentabilidad de FISIOGYM.

4.1.6.1. Flujo de Efectivo

Tabla 22. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
A. FLUJO DE INGRESOS						

Saldo inicial		$ 7,951	$ 12,594	$ 18,857	$ 28,255	$ 41,595
Caja- Cobros		$ 40,333	$ 45,576	$ 51,045	$ 57,681	$ 64,602
CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$ 48,283**	**$ 58,169**	**$ 69,902**	**$ 85,936**	**$ 106,197**
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		$ 687	$ 852	$ 980	$ 1,081	$ 1,169
Iess		$ 4,110	$ 4,607	$ 4,746	$ 4,888	$ 5,035
Décimo tercero		$ 1,730	$ 1,782	$ 1,835	$ 1,890	$ 1,947
Décimo cuarto		$ 3,400	$ 3,502	$ 3,607	$ 3,715	$ 3,827
FR		$ -	$ 1,782	$ 1,835	$ 1,890	$ 1,947
Sueldos		$ 18,798	$ 19,362	$ 19,943	$ 20,541	$ 21,158
Suministros de Oficina		$ 263	$ 271	$ 279	$ 287	$ 296
Arriendos		$ 5,779	$ 5,953	$ 6,131	$ 6,315	$ 6,505
Servicios Básicos		$ 1,068	$ 1,100	$ 1,133	$ 1,167	$ 1,202
CIF		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Redes Sociales		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comisión de T/C		$ 130	$ 156	$ 183	$ 209	$ 235
IVA pagado		$ (724)	$ (777)	$ (809)	$ (844)	$ (877)
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ (7,951)					
Gastos de Constitución		$ 448				
APORTE SOCIOS	$ 18,149					

TOTAL PAGOS	**$**	**10,198**	**$ 35,690**	**$ 38,590**	**$ 39,862**	**$ 41,141**	**$ 42,443**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS		**$ (10,198)**	**$ 12,594**	**$ 19,579**	**$ 30,039**	**$ 44,794**	**$ 63,755**
APORTE SOCIOS	$	18,149					
15% Participación Trabajadores			$ -	$ 390	$ 794	$ 1,424	$ 2,372
25% Impuesto a la Renta			$ -	$ 332	$ 990	$ 1,775	$ 2,957
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	**$**	**7,951**	**$ 12,594**	**$ 18,857**	**$ 28,255**	**$ 41,595**	**$ 58,426**

4.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados

4.2.1. Valor presente neto (VPN o VAN)

Tabla 23. VAN

VAN					
AÑO		**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**		**VALOR ACTUAL**
0	$	(18,149.34)	1.0000	$	(18,149.34)
1	$	3,550.30	0.8110	$	2,879.17
2	$	5,179.88	0.6577	$	3,406.61
3	$	7,964.06	0.5333	$	4,247.56
4	$	11,194.44	0.4325	$	4,841.82
5	$	14,920.89	0.3508	$	5,233.63
		VAN		**$**	**2,459.46**

AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=28.21)**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (18,149.34)	1.0000	$ (18,149.34)
1	$ 3,550.30	0.7800	$ 2,769.13

2	$ 5,179.88	0.6084	$ 3,151.20
3	$ 7,964.06	0.4745	$ 3,778.93
4	$ 11,194.44	0.3701	$ 4,142.99
5	$ 14,920.89	0.2887	$ 4,307.10
	VAN		**$ 0.00**

4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 24. TIR

TIR	28.21%

4.2.3. Tasa de Descuento

Tabla 27. Datos económicos

CPPC / WACC	4.28%
Tasa Riesgo País	16.23%
Tasa Inflación	2.80%
TMAR / Tasa de descuento	**23.31%**

El riesgo país se tomó con la fecha de 9 de mayo de 2023.

4.2.4. Período de recuperación de inversión

Tabla 28. Periodo de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**		**FLUJOS ACUMULADOS**	
0	$	18,149.34	$	(18,149.34)
1	$	2,879.17	$	2,879.17
2	$	3,406.61	$	6,285.78
3	$	4,247.56	$	10,533.34
4	$	4,841.82	$	15,375.16
5	$	5,233.63	$	20,608.80

Tabla 29. PRI

	Años	**Meses**	**Días**
PRI =	4	6	11

PRI =	4 años 6 meses 11 días
	tiempo en el cual recupero el capital invertido

4.2.5. Relación costo beneficio

Tabla 30. Relación costo beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**

0			$ 10,198.38	$ 10,198.38
1	$ 48,283.46	$ 39,156.16	$ 35,689.88	$ 28,943.22
2	$ 58,169.30	$ 38,255.80	$ 38,590.20	$ 25,379.35
3	$ 69,901.56	$ 37,281.38	$ 39,862.39	$ 21,260.26
4	$ 85,935.53	$ 37,168.89	$ 41,141.09	$ 17,794.37
5	$ 106,197.30	$ 37,249.63	$ 42,442.75	$ 14,887.17
	SUMA	**$ 189,111.85**		**$ 118,462.74**
	RELACIÓN B / C			**1.60**

4.2.6. Punto de equilibrio

Tabla 31. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS TOTALES**
SALDO INICIAL			
COMPRAS		$ 668.40	$ 668.40
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		$ -	$ -
MOD	$ 9,443.77		$ 9,443.77
CIF		$ -	$ -
Arriendo	$ 5,160.00		$ 5,160.00
Suministros de Oficina		$ 234.83	$ 234.83
Sueldos y Salarios	$ 18,118.57		$ 18,118.57
Servicios Básicos	$ 1,067.88		$ 1,067.88
Depreciaciones	$ 1,669.58		$ 1,669.58
Gastos Constitución	$ 400.00		$ 400.00
GASTOS DE VENTAS			$ -
0	$ -	$ -	$ -

Suelos y Salarios					$	-
Gastos financieros						
Comisión de T/C			$	116.40		
TOTAL	**$**	**35,859.80**	**$**	**1,019.63**	**$**	**36,879.42**
PUNTO DE EQUILIBRIO	$	36,879.42				

Tabla 32. Punto de equilibrio general

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL			
PE en dólares =		35,859.80	
	1 -	1,019.63	
		40,332.50	
PE en dólares =	35,859.80		
	0.97		
PE en dólares =	**36,789.86**	**dólares**	

Para que FISIOGYM, no tenga ni pérdidas ni ganancias, debe llegar a generar anualmente $36,789.86. Lo que mensualmente representa un valor de $3,065.82.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El mercado de servicio de acondicionamiento físico para adultos mayores en la ciudad de Quito es muy limitado y tampoco cuenta con un servicio y equipo especializado. Por lo que la oferta de FISIOGYM sería un modelo de negocio similar a los servicios de gimnasios actualmente, pero con un enfoque más amigable para los adultos

mayores, que son un segmento de la población no ha sido tomado en cuenta para este tipo de servicio.

- Se realizó entrevistas a personas de la tercera edad que residen en el norte de la ciudad de Quito, con lo que se pudo determinar que el proyecto si recibiría aceptación por parte de este segmento de mercado, ya que no se tiene un lugar así y dependen muchas veces de instructores independientes que no siempre son constantes para poder realizar ejercicios grupales como la bailo terapia.
- Los principales servicios que ofrecerá FISIOGYM son de acondicionamiento físico para adultos mayores a través de ejercicios de bajo impacto, sesiones de fisioterapia y clases grupales como son bailo terapia y yoga en silla.
- FISIOGYM contará con personal capacitado en ejercicios y tratamiento de adultos mayores que brinden un servicio personalizado.
- FISIOGYM busca diferenciarse de su competencia teniendo un enfoque en el cliente, por lo que tendrá una ventaja competitiva, creando una comunidad, dando a los clientes un sentimiento de pertenencia, donde los miembros además de realizar el acondicionamiento físico tengan un espacio de convivencia con más personas, para conseguir esto, una vez a la semana se realizarán actividades grupales, incluidas en las suscripciones al centro de acondicionamiento físico.
- Después de realizar un análisis del mercado y un análisis financiero de la propuesta de negocio se llegó a la conclusión de que la creación de un centro de acondicionamiento físico para adultos mayores en la ciudad de Quito es viable, con una tasa de recuperación de inversión de un 28.21% que supera al costo de financiación o rentabilidad esperada por accionistas que es del 23.21%.
- Se ha observado que el modelo de negocio sería factible y se acepta ya que su VAN es cero, por lo que sus accionistas recuperan la inversión.

- FISIOGYM se basará y tomará en cuenta las opiniones de los entrevistados, para poder implementar actividades que permitan fidelizar clientes, como las clases grupales y las actividades extras.

5.2. Recomendaciones

- Analizar la aceptación y comportamiento de los clientes, para la toma de decisiones, principalmente en los horarios de atención, ya que inicialmente se atenderá en horario de la mañana únicamente, pero más adelante se podría abrir más horarios.
- Se debería buscar alianzas estratégicas con doctores que puedan derivar a sus pacientes de fisioterapia o acondicionamiento físico a FISIOGYM; también se podría analizar la oportunidad de alianzas con fisioterapistas que busquen darle esta perspectiva de mejoramiento permanente a la salud de sus clientes a través de la fisioterapia, y que no lo vean únicamente como necesaria cuando sienten algún tipo de dolor.
- Analizar el costo beneficio de tener instructores de planta en lugar de proveedores de servicio para las clases grupales.

10. COMPLEMENTARIOS

BIBLIOGRAFÍA

Actividad fisiológica, alimenticia y psicológica de los adultos mayores durante la cuarentena del Covid-19 en el Centro de Atención Integral (CEAM) la Delicia. Quito, Ecuador. (2020). Lamjol.info. https://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/10278/11966/

Dirección Población Adulta Mayor – Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2020). Inclusion.gob.ec. https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/

Edición Médica. (2021, April 8). *En Ecuador disminuye el porcentaje de personas que realizan actividad física en su tiempo libre*. Edición; Edición Médica. https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/en-ecuador-disminuye-el-porcentaje-de-personas-que-realizan-actividad-fisica-en-su-tiempo-libre--97353

El costo de vida aumenta en el Ecuador, pero no así los ingresos | Gestión. (2022). Revistagestion.ec. https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/el-costo-de-vida-aumenta-en-el-ecuador-pero-no-asi-los-ingresos

Estado de situación de las personas adultas mayores – Consejo de Igualdad Intergeneracional. (2023). Igualdad.gob.ec. https://www.igualdad.gob.ec/estado-de-situacion-de-las-personas-adultas-mayores/

Laarcourier.com. (2023). *Importancia de la sostenibilidad ecológica en empresas - LAARCOURIER*. LAARCOURIER. https://www.laarcourier.com/qu-tan-ecolgica-es-tu-empresa-o-emprendimiento-sostenibilidad-ecolgica-en-una-empresa

Machado, J. (2019, November 16). *Seis de cada 10 ecuatorianos tiene sobrepeso, una enfermedad que avanza con fuerza*. Primicias. https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/sobrepeso-obesidad-muerte-alimentos/

Machado, J. (2022, November 28). *Ecuador es el tercer país de la región con mayor esperanza de vida*. Primicias. https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/esperanza-vida-ecuador-crece-cepal/

Más activos y con más beneficios a partir de los 65 años – Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2023). Inclusion.gob.ec. https://www.inclusion.gob.ec/mas-activos-y-con-mas-beneficios-a-partir-de-los-65-anos/

Melissa Velásquez Loaiza. (2020, December 17). *Los videojuegos pueden ayudarte a romper la falta de ejercicio por la pandemia*. CNN. https://cnnespanol.cnn.com/2020/12/17/los-videojuegos-de-acondicionamiento-fisico-pueden-romper-la-falta-de-ejercicio-por-la-pandemia-por-covid-19/

Molina, M. (2021, April 22). *Plan de ejercicio recomendado para adultos mayores*. Mejor Con Salud. https://mejorconsalud.as.com/plan-ejercicio-recomendado-adultos-mayores/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: El hambre y la obesidad coexisten en Ecuador | FAO en Ecuador | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). Fao.org. https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/es/c/1238711/

Parente, M. (2021, November 15). *Actividad física - ¿Quiénes hacen más ejercicio, las personas casadas o las solteras?* Quo. https://quo.eldiario.es/curiosidades/q2111751472/personas-casadas-actividad-fisica-solteras-ejercicio/

Pensión para Adultos Mayores ampliará su cobertura – Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2023). Inclusion.gob.ec. https://www.inclusion.gob.ec/pension-para-adultos-mayores-ampliara-su-cobertura/

Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe. (n.d.). https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7292ee84f0635b28721419e3b367d0e-0350012023/related/GEP-January-2023-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf

Quillupangui, S. (2022, January 14). *Los gimnasios son espacios para la intensa actividad y la amistad*. El Comercio. https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/gimnasios-actividad-amistad-salud-entrenamiento.html

Quito Como Vamos Comité Directivo [QuitoComoVamos. org]. (2022). *Informe de Calidad de Vida 2022*. Quito Como Vamos. Recuperado 19 de marzo de 2023, de

https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf

Sandoval, P. (2023, January 31). *¿Cuánto puedo recibir ahora de jubilación del IESS de acuerdo con mi edad y a mis años de aportes?* Eluniverso.com; El Universo. https://www.eluniverso.com/noticias/economia/cuanto-puedo-recibir-ahora-de-jubilacion-del-iess-de-acuerdo-a-mi-edad-y-a-mis-anos-de-aportes-nota/

SAS Ecuador - Sociedades por Acciones Simplificadas. (2022, December 29). SAS Ecuador. https://sasecuador.com/

Zambrano, R. (2021, October). *¿Llegó a la tercera edad? Conozca los derechos de las personas de más de 65 años y los beneficios a los que pueden acceder en Ecuador*. Eluniverso.com; El Universo. https://www.eluniverso.com/noticias/informes/llego-a-la-tercera-edad-conozca-los-derechos-de-las-personas-de-mas-de-65-anos-y-los-beneficios-a-los-que-pueden-acceder-en-ecuador-nota/

ANEXOS

CARACTERISTICAS	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4
UBICACIÓN	Parque Bicentenario	Parque Bicentenario	Sector La Kennedy	**La prensa, Antiguo aereopuerto, La concepción**
PRECIO	$335	$346	$450	**$430**
METROS m2	70	50	96	**155**
PRECIO/M2	$4.79	$6.92	$4.69	**$2.77**
PARQUEADERO	0	0	1	**1**
AÑO DE CONSTRUCCION	2000	2000	1993	**2012**

Figura13. Análisis del local

CARACTERISTICAS	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4
UBICACIÓN	5	5	3	5
PRECIO/M2	2	1	3	5
BAÑOS	4	4	4	5
PARQUEADERO	1	1	5	5
AÑO DE CONSTRUCCION				
TOTALES	12	11	15	20

Figura 14. Valoración de los locales

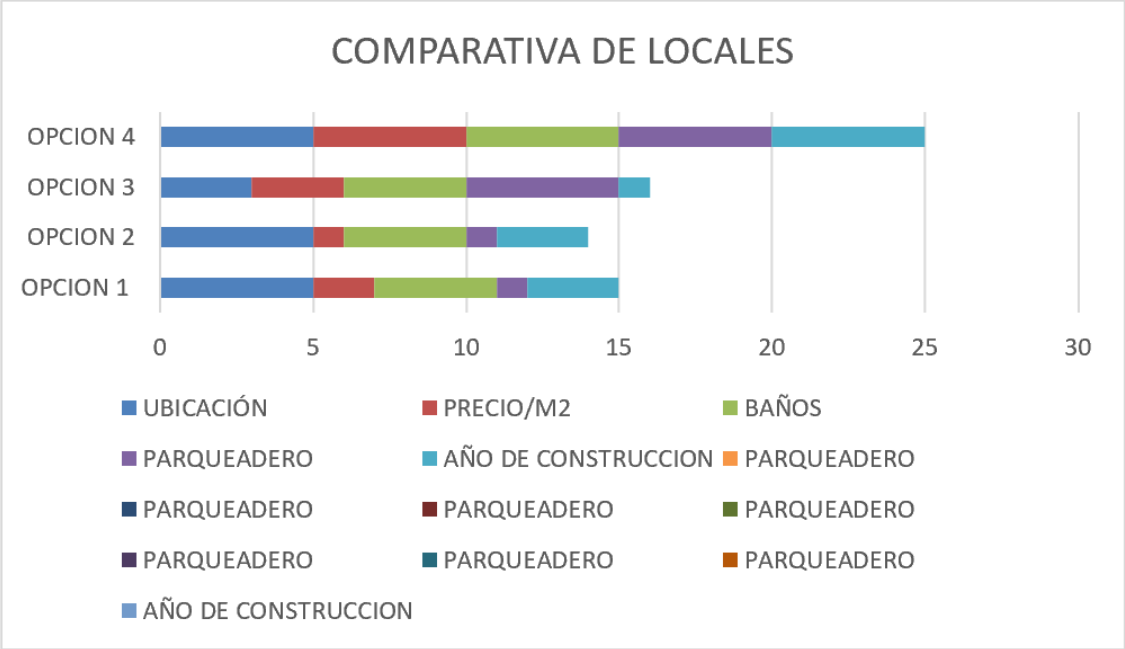


Figura 15. Valoración en barras

PLANES DE SERVICIO

ACTIVIDADES	Suscripcion mensual	Suscripcion semestral	Suscripción anual	Sesiones de fisioterapia (1 sesion)	Clases grupales: yoga de silla (mensual)	Clases grupales: bailoterapia (mensual)	Paquete 1: 10 días de gimnasio (mensual)	Paquete 2: 20 días de gimnasio (trimestral)	Paquete 3: 10 sesiones de fisioterapia
GIMNASIO	1 mes	6 meses	1 año	-	-	-	10 días en un mes	20 días en 3 meses	-
FISIOTERAPIA	1 sesión	4 sesiones	8 sesiones	INCLUIDO	-	-	-	-	10 sesiones
YOGA DE SILLA	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	INCLUIDO	-	1 incluida a su elección	2 incluidas a su elección	-
PILATES	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	-	-			-
BAILO TERAPIA	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	-	INCLUIDO			-
ACTIVIDADES RECREATIVAS	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO
CAMPEONATOS TRIMESTRALES	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	INSCRIPCION $2	INSCRIPCION $2	INSCRIPCION $2	INSCRIPCION $2	INSCRIPCION $2
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	-	-	-	-	-	-

Figura 16. Paquetes de servicios

ESTIMACIÓN DE VENTAS AL AÑO 2024

MESES	Suscripcion mensual	Suscripcion semestral	Suscripción anual	Sesiones de fisioterapia (1 sesion)	Clases grupales: yoga de silla (mensual)	Clases grupales: bailoterapia (mensual)	Paquete 1: 10 días de gimnasio (mensual)	Paquete 2: 20 días de gimnasio (trimestral)	Paquete 3: 10 sesiones de fisioterapia	CAMPEONATOS TRIMESTRALES	TOTAL VENTAS AL MES
ENERO	3	3	1	2	3	3	2	7	2	0	26
FEBRERO	3	3	1	2	2	3	2	2	3	0	21
MARZO	4	4	3	3	2	4	3	3	5	8	39
ABRIL	4	2	2	4	2	4	3	9	4	0	34
MAYO	4	3	0	3	3	4	4	2	6	0	29
JUNIO	5	2	1	2	4	4	3	4	4	12	41
JULIO	5	9	2	2	3	5	3	12	5	0	46
AGOSTO	5	3	2	3	4	7	5	5	3	0	37
SEPTIEMBRE	5	2	3	3	3	5	4	5	5	12	47
OCTUBRE	6	1	1	2	3	4	3	15	8	0	43
NOVIEMBRE	6	1	0	1	3	6	6	7	7	16	53
DICIEMBRE	3	0	0	1	0	0	5	5	3	0	17
TOTAL DE VENTAS POR PLAN	53	33	16	28	32	49	43	76	55	48	

Figura 17. Estimación de ventas 2024

FICHA DEL PROYECTO	
PROYECTO	Apoyarse de la publicidad de las campañas de los beneficios de la realización de ejercicios para adultos mayores
DATOS	
Actualmente el gobierno esta realizando muchas campañas informativas sobre los beneficios de realizar actividad física para los adultos mayores	
DESCRIPCIÓN	
FISIOGYM aprovecharía la publicidad y promoción por parte de programas de gobierno, aparte de realizar su propia publicidad	
RESULTADOS	
Llegar a la mayor cantidad de personas	
OBJETIVOS ESTRATÉICOS	
Promocionar los servicios de FISIOGYM apoyándose de otras campañas para incrementar los clientes	

Figura 18. Ficha de proyecto 2

FICHA DEL PROYECTO	
PROYECTO	Ofrecer planes de suscripciones accesibles y atractivos
DATOS	
Ofrecer distintos paquetes de suscripciones para que los clientes puedan probar los distintos servicios a precios justos	
DESCRIPCIÓN	
Los planes van a ser desde los más básicos de 4 clases al mes hasta suscrpciones mensuales para cubrir las distintas necesidades de los clientes	
RESULTADOS	
Acomodarse a las necesidades de los clientes	
OBJETIVOS ESTRATÉICOS	
Analizar las necesidades y capacidades delos clientes para organizar planes de suscripción	

Figura 19. Ficha de proyecto 3

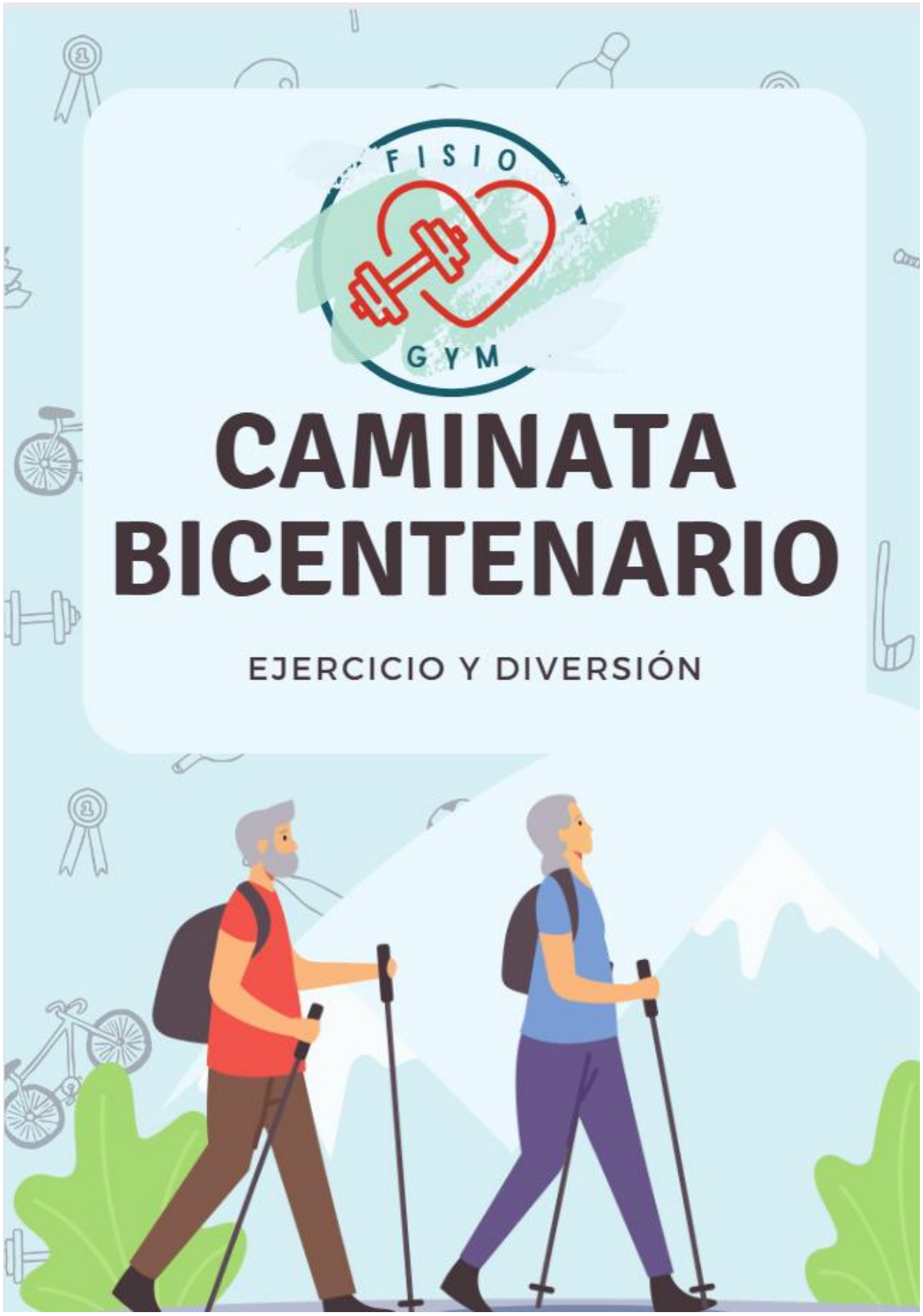


Figura 20. Caminata bicentenario publicidad



Figura 21. Torneo de bingo publicidad

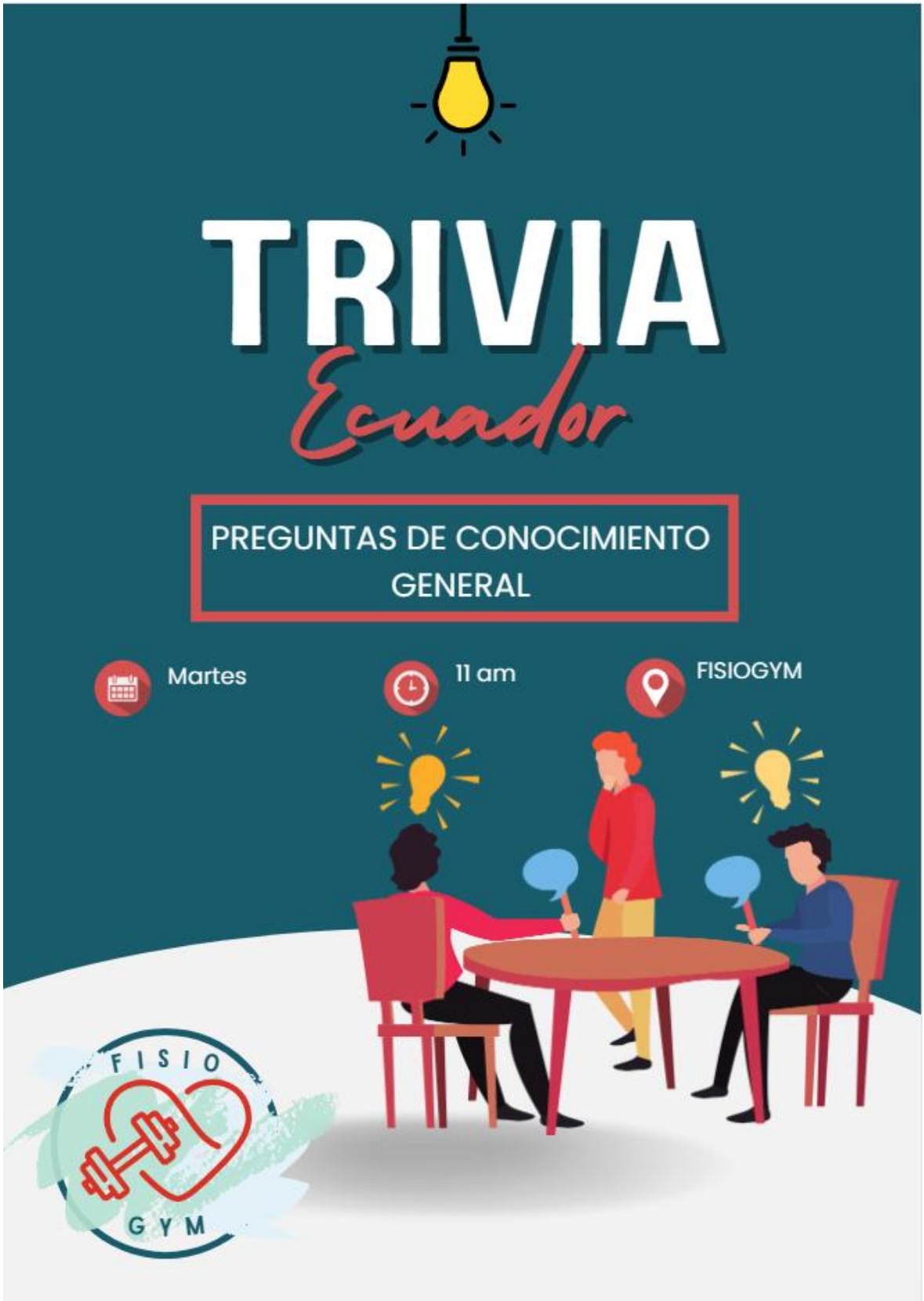


Figura 22. Trivia Ecuador publicidad



Figura 23. Club lector publicidad



Figura 24. Café amigo publicidad



Figura 25. Juegos de cartas publicidad



Figura 26. Entrevista a profundidad 1



Figura 27. Entrevista a profundidad 2



Figura 28. Entrevista a profundidad 3

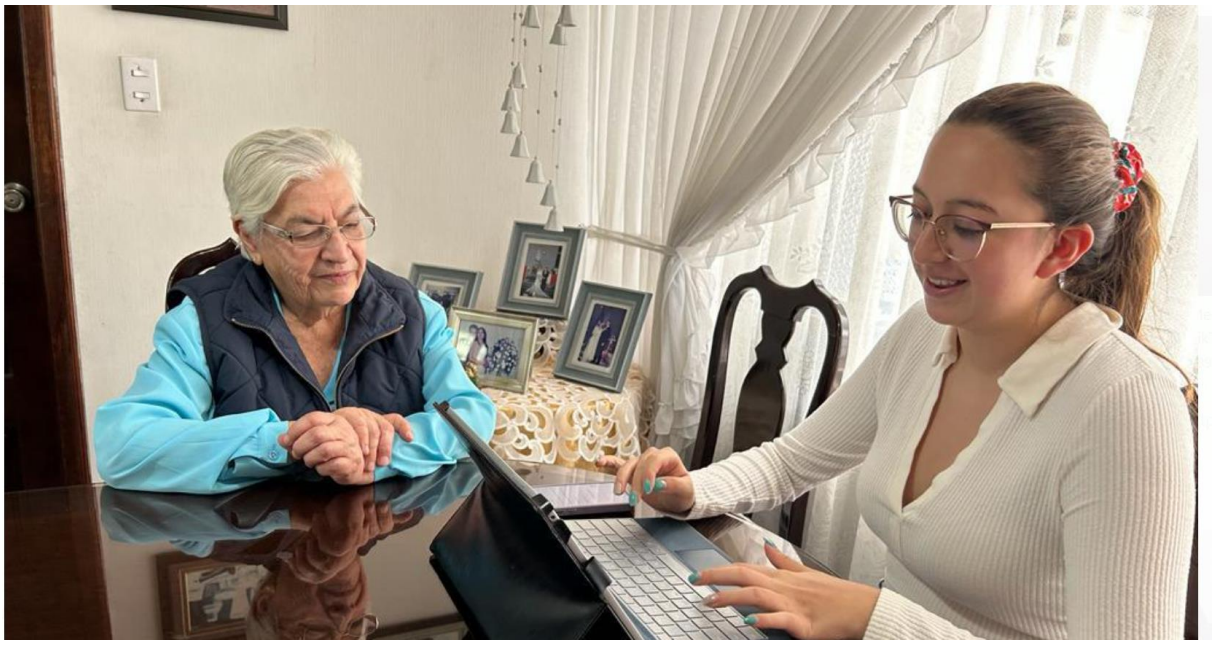


Figura 29. Entrevista a profundidad 4



Figura 30. Entrevista a profundidad 5



Figura 31. Entrevista a profundidad 6