

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022-2024

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UN CENTRO INTEGRAL DE BIENESTAR
(ASPECTOS FÍSICOS, NUTRICIONALES Y EMOCIONALES)

López Ortiz Gabriela María

Asesor: Martin Mayoral Fernando

Lectores: Velástegui Velástegui Iván Eduardo, Argothy Almeida Luis Anderson

Quito, diciembre de 2024

Índice de contenidos

Resumen	7
Agradecimientos	9
Introducción	10
Capítulo 1. Análisis del Entorno	13
1.1. Fuerzas macroeconómicas.....	13
1.1.1. Condiciones del mercado global.....	13
1.1.2. Infraestructura económica	14
1.1.3. Mercados de capital	15
1.1.4. Productos básicos y otros recursos	16
1.2. Fuerzas de mercado	17
1.2.1. Cuestiones de mercado	17
1.2.2. Segmentos de mercado	17
1.2.3. Necesidades y demandas	18
1.2.4. Costo de cambio	19
1.2.5. Capacidad generadora de ingresos.....	20
1.3. Fuerzas de la industria	20
1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor	20
1.3.2. Inversores.....	21
1.3.3. Competidores (Incumbentes).....	21
1.3.4. Nuevos Jugadores	22
1.3.5. Productos y Servicios Sustitutos.....	22
1.4. Tendencias clave.....	23
1.4.1. Tendencias normalizadoras	23
1.4.2. Tendencias sociales y culturales	25
1.4.3. Tendencias Tecnológicas.....	25
1.4.4. Tendencia socioeconómica	26
Capítulo 2. Evaluación FODA	27
2.1. Evaluación de fortalezas y debilidades.....	27
2.1.1. Factores internos — fortalezas	27
2.1.2. Factores internos – debilidades.....	28
2.2. Evaluación de oportunidades y amenazas	28
2.2.1. Factores externos - oportunidades	28

2.2.2. Factores externos - amenazas	29
Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio	31
3.1. Metodología.....	31
3.2. Análisis CANVAS.....	31
3.2.1. Segmentos de clientes.....	31
3.2.2. Propuesta de valor.....	32
3.2.3. Canales.....	34
3.2.4. Relación con los clientes	35
3.2.5. Fuentes de ingreso	36
3.2.6. Recursos claves.....	37
3.2.7. Actividades claves	39
3.2.8. Asociaciones claves	43
3.2.9. Estructura de costes	44
3.3. Lienzo CANVAS.....	47
Capítulo 4. Análisis financiero	48
4.1. Inversión inicial	48
4.2. Ingresos.....	50
4.2.1. Ingresos por membresías y clases.....	50
4.2.2. Arriendo bar.....	52
4.2.3. Venta de implementos deportivos	53
4.2.4. Ingresos por capacitaciones	53
4.2.5. Ingresos por servicios de masajes.....	53
4.2.6. Otros ingresos	53
4.3. Gastos	54
4.3.1. Gastos administrativos.....	54
4.3.2. Gastos operativos.....	54
4.3.3. Gastos de financiamiento.....	54
4.4. Flujo de caja mensualizado primer año	56
4.5. Flujo de caja anual proyectado	59
4.6. Cálculo del VAN y TIR.....	60
4.7. Comparación escenarios	61
4.7.1. Escenario pesimista	62
4.7.2. Escenario conservador	64

4.7.3. Escenario optimista.....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	67
Referencias.....	70

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 1.1. Comparativo de tasas de interés en instituciones financieras (enero 2024).....	15
Tabla 3.1. Lienzo CANVAS Centro Integral de bienestar.....	47
Tabla 4.1. Inversión inicial.....	49
Tabla 4.2. Detalle de costos.....	51
Tabla 4.3. Detalle ingresos.....	52
Tabla 4.4. Proyección mensual de ingresos.....	53
Tabla 4.5. Proyección de gastos.....	55
Tabla 4.6. Flujo de caja mensual.....	56
Tabla 4.7. Flujo de caja anual proyectado.....	59
Tabla 4.8. Cálculo VAN y TIR escenario moderado.....	60
Tabla 4.9. Escenarios de flujo de caja.....	61
Tabla 4.10. Cálculo VAN y TIR escenario pesimista.....	63

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesis

Yo, Gabriela María López Ortiz, autora de la tesis titulada “Plan de negocios para crear un centro integral de bienestar (aspectos físicos, nutricionales y emocionales)”, declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de maestría concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC- ND 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, diciembre de 2024.



Firma

Gabriela María López Ortiz

Resumen

La tesis trata el diseño y desarrollo de un plan de negocios para la creación de un Centro Integral de Bienestar, que tiene como objetivo satisfacer la creciente demanda de servicios orientados a mejorar la salud física, emocional y nutricional de la población. En un contexto de mayor conciencia sobre la importancia de un estilo de vida saludable, el proyecto busca ofrecer soluciones integrales que no solo brinde tratamientos y asesoramiento, sino que también fomenten una comunidad de bienestar. El centro se orienta a apoyar a las familias con niños pequeños, ofreciendo un servicio de cuidado infantil, lo que permitirá a los padres participar en diversas actividades mientras sus hijos son cuidados.

La salud integral ha cobrado gran relevancia debido al creciente estrés de la vida moderna, la falta de ejercicio físico adecuado y las malas prácticas alimenticias. La salud emocional ha comenzado a ser reconocida como una piedra angular para el bienestar general. Esto ha creado un mercado en expansión para servicios que ofrezcan soluciones holísticas que aborden la salud desde un enfoque multidimensional.

El centro combinará actividades físicas (gimnasio, yoga, pilates, entre otras), planes de nutrición personalizados, y asesoría y tratamientos para la salud emocional, como terapia psicológica y meditaciones guiadas. Esta integración permitirá a los clientes recibir una atención completa que les ayude a alcanzar un bienestar total, lo que lo diferencia de los centros convencionales.

El análisis de mercado revela que, aunque existen centros especializados, pocos ofrecen un enfoque holístico que integre salud física, nutrición y emocional de manera coherente, lo que representa una clara oportunidad. Además, el centro contará con una plataforma digital para facilitar la interacción y seguimiento de los clientes, y ofrecer programas online. La propuesta de valor radica en su enfoque integral. A través de programas personalizados, cada cliente recibirá una atención única que combine las tres dimensiones de la salud: física, nutricional y emocional.

Para posicionar al centro como líder en el mercado, se llevará a cabo una estrategia de marketing centrada en la creación de una fuerte identidad de marca que refleje los valores del bienestar integral. La estrategia incluirá campañas en redes sociales, colaboración con influencers de salud y bienestar, y promoción de testimonios de clientes satisfechos. También se planean alianzas con empresas locales y organizaciones para ofrecer paquetes corporativos y promociones especiales.

El análisis FODA destaca como fortalezas la propuesta única en el mercado, un personal altamente capacitado y el potencial para construir una comunidad sólida. Las oportunidades incluyen la creciente demanda de servicios de salud integral, la expansión del mercado online y la tendencia de las empresas a ofrecer programas de bienestar para sus empleados. Entre las debilidades se mencionan la necesidad de una inversión inicial considerable y la dependencia de personal altamente calificado. Las amenazas incluyen la competencia de centros tradicionales de bienestar y posibles cambios en la normativa de salud.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

A mi familia, especialmente a mi esposo y mis hijos, por su amor y paciencia. Gracias por comprender el tiempo que tuve que dedicar a este proyecto y por estar siempre a mi lado, apoyándome en cada momento. Su comprensión y apoyo han sido esenciales para poder cumplir con este reto.

A mis padres, quienes siempre me brindan su apoyo constante. Gracias por su cariño y por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación.

A los profesores, por su orientación, por compartir sus conocimientos y por ser una fuente de inspiración durante todo este proceso. Gracias por su compromiso y por todo lo que me han enseñado.

A mis compañeros, por el apoyo mutuo y las experiencias compartidas. Gracias por su colaboración y por ser parte de este aprendizaje conjunto.

Introducción

La presente propuesta de negocio tiene como objetivo promover un estilo de vida saludable entre las familias jóvenes con niños pequeños, mediante la creación de un Centro Integral que ofrezca diversas actividades físicas, consejos nutricionales y apoyo emocional. Un estilo de vida saludable implica mantener un equilibrio entre tres aspectos fundamentales: el ejercicio, la alimentación y el manejo del estrés. Estos hábitos no solo previenen enfermedades, sino que también mejoran la calidad de vida de las personas, tanto física como mentalmente (MedlinePlus 2021).

El ejercicio es uno de los pilares de la salud, ya que fortalece el cuerpo, mejora la vitalidad, tonifica los músculos, reduce la depresión y favorece el sueño. Sin embargo, muchas familias encuentran dificultades para realizar actividad física de forma regular, por falta de tiempo, de motivación o de un lugar adecuado donde dejar a sus hijos. Por eso, nuestro Centro Integral ofrecerá una variedad de opciones para que cada familia pueda elegir la que más le guste y se adapte a sus necesidades, como realizar actividades físicas en caminadoras, usando pesas, practicando crossfit, bailar, yoga, pilates, entre otras. Además, contará con zonas específicas para el cuidado de los niños, donde podrán jugar y aprender mientras sus padres hacen ejercicio.

La alimentación es otro factor clave para la salud, ya que proporciona los nutrientes necesarios para el funcionamiento del organismo. Una alimentación saludable debe ser equilibrada, variada y moderada, evitando el consumo excesivo de alcohol, tabaco, azúcar, sal y grasas. Nuestro Centro Integral contará con un servicio de nutrición, que elaborará planes de alimentación personalizados para cada familia, y que impartirá talleres, charlas y consejos permanentes sobre nutrición infantil y hábitos alimenticios saludables.

El manejo del estrés es el tercer aspecto que influye en la salud, ya que afecta al estado de ánimo, a la autoestima y a las relaciones sociales. Nuestro gimnasio ofrecerá un servicio de bienestar emocional, que ayudará a las familias a afrontar los problemas, las dudas y los cambios que puedan surgir en su vida familiar, tanto individual como grupal, y que les enseñará técnicas para gestionar el estrés de forma efectiva, a través del yoga y/o pilates.

Con este proyecto, queremos contribuir a la salud y el bienestar de las familias jóvenes con niños pequeños, ofreciéndoles un espacio donde puedan cuidar de su cuerpo y de su mente.

Definición del problema

El mercado en Quito tiene más de 1.500 gimnasios y establecimientos similares (*El Comercio* 2022), así como servicios de nutricionistas y lugares especializados en el bienestar emocional. Sin embargo, una de las limitaciones que se observan en este mercado, es la falta de centros integrales que ofrezcan a las familias jóvenes, quienes a menudo tienen responsabilidades parentales, la posibilidad de cuidar de su salud física, emocional y a la vez de su familia en un solo lugar. Esta carencia se debe a la limitada oferta de opciones para delegar el cuidado de los niños mientras los padres buscan mejorar su bienestar físico y emocional.

Esta situación lleva a la falta de motivación para realizar ejercicio físico y a la adopción de hábitos alimenticios poco saludables, lo que afecta negativamente la calidad de vida de estas familias jóvenes. En consecuencia, se plantea la necesidad de encontrar soluciones que les permitan disfrutar de su tiempo libre en familia o descansar, sin descuidar su salud física y emocional.

Sin embargo, nuestra propuesta de negocio está abierta a toda la población, porque cubre una limitación del mercado al no existir una oferta integral como la que se plante, ya que los gimnasios en su gran mayoría solo incluyen diversas alternativas de ejercicio físico, pero carecen de asesoramiento nutricional y/o seguimiento emocional; así como, los centros nutricionales no incluyen ejercicio físico.

Objetivo del proyecto

El objetivo principal de este plan de negocios es abordar esta problemática mediante la creación de un innovador Centro Integral de bienestar que se enfocará en el cuidado de los aspectos físicos, nutricionales y emocionales de cada individuo. El centro buscará formar una comunidad comprometida con el bienestar personal, permitiendo a sus miembros superar los obstáculos que les impiden cuidar de su salud física y mental.

Se incluye la creación de un centro de entrenamiento que ofrecerá diversas disciplinas físicas, como gimnasio, crossfit, clases de baile, además de sesiones de relajación, como yoga/pilates, servicio de masajes, con el objetivo de completar la experiencia integral de cada miembro. En el centro se incluye un espacio dedicado al cuidado de niños pequeños y el apoyo para realizar tareas de los niños, mientras el resto de la familia se ejercita. Un aspecto clave de la propuesta es la posibilidad de que los miembros de una misma familia asistan y se ejerciten en horarios sincronizados, todo bajo una misma membresía, lo que permitirá que, incluso con

responsabilidades familiares, cada miembro encuentre un momento adecuado para ejercitarse sin interrupciones.

Las instalaciones serán diseñadas con un enfoque moderno, equipadas y seguras, buscando crear un ambiente propicio para el desarrollo de una amplia gama de actividades físicas. Contará con áreas verdes, que permitan integrar la naturaleza a las instalaciones y que contribuyan a mantener un ambiente libre de contaminación ambiental y acústica. Además, se brindará orientación nutricional personalizada para motivar a los miembros a alcanzar sus objetivos de salud y forma física.

Con esta propuesta, se busca construir una comunidad comprometida con la salud y el bienestar físico y emocional, donde las limitaciones de tiempo y las responsabilidades familiares ya no sean obstáculos para alcanzar un estilo de vida saludable y equilibrado.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

1.1. Fuerzas macroeconómicas

1.1.1. Condiciones del mercado global

Al analizar la condición del mercado global en el contexto de un Centro Integral de actividad física, nutricional y salud emocional en Ecuador, es esencial considerar la situación económica tanto a nivel nacional como internacional. La economía global puede influir significativamente en la demanda de servicios de bienestar. De acuerdo con Moreno (2024) Si la economía se encuentra en una fase de auge con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y un efecto positivo del mercado, es probable que las personas tengan más recursos disponibles o mayor predisposición para invertir en su salud y bienestar. Esto podría traducirse en una mayor disposición a gastar en servicios ofrecidos por el Centro Integral. Por otro lado, si la economía está en recesión o si el efecto del mercado es negativo debido a la incertidumbre socioeconómica o política, es posible que las personas sean más cautelosas en sus gastos y prioricen sus necesidades básicas sobre los servicios de bienestar. Por lo tanto, el análisis de la economía global y su impacto en la economía local es fundamental para comprender las condiciones del mercado en Ecuador.

De acuerdo con el Informe de la Evolución de la Economía Ecuatoriana en 2022 y Perspectivas 2023 (BCE 2023) la economía ecuatoriana creció en 2,9% en 2022, gracias al impulso del Gasto de Consumo Final de los Hogares (4,6%) lo que supone el mayor crecimiento de la última década. Esto permitió un aumento de las ventas locales del 13,2% entre 2021 y 2022 según el SRI. Las empresas tuvieron una actitud positiva para la inversión con aumentos de la Formación Bruta de Capital Fijo de un 2,5% durante 2022. A nivel de industrias, los sectores de servicios fueron los que mayor crecimiento experimentaron este año, alcanzando en el sector de alojamiento y servicios de comida el 12,2%. Este crecimiento ha sido prácticamente el mismo en los últimos 3 años (BCE 2023), lo que demuestra la capacidad de Ecuador para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y mantener una tendencia sostenida de crecimiento. Gracias a ello, la sociedad dispone de más recursos económicos para invertir en su bienestar, para priorizar su salud y calidad de vida, por ende, es un momento adecuado para aperturar el Centro Integral de bienestar y que este tenga éxito. Sin embargo, dado que Ecuador es un país que depende en gran medida de las exportaciones de productos básicos, como el petróleo, las fluctuaciones en los precios internacionales de estos productos pueden tener un impacto directo en la economía local y, en última instancia,

en la capacidad adquisitiva de la población. Esto puede afectar la disposición de los consumidores a invertir en servicios de salud y bienestar, lo que requiere una estrategia sólida de gestión de riesgos y adaptabilidad por parte del Centro Integral.

Actualmente, la economía de Ecuador enfrenta desafíos significativos. Después de una recesión en 2023 y una fase de recuperación desde mediados de 2024, el crecimiento proyectado para el año es solo de alrededor del 1%, una cifra baja que refleja las dificultades estructurales del país. Entre los factores que han impactado la economía ecuatoriana están el aumento de la violencia, que afecta la seguridad y el clima de inversión, y el incremento en la desigualdad y pobreza, con un 38% de la población viviendo en condiciones de pobreza.

En este contexto, es crucial que cualquier emprendimiento en Ecuador considere tanto la variabilidad económica como los potenciales factores externos adversos

1.1.2. Infraestructura económica

La infraestructura económica, que incluye carreteras, transporte público y acceso a servicios, también es un factor clave en el análisis macroeconómico. Un buen acceso a las instalaciones del centro, así como una infraestructura de transporte eficiente, facilita la llegada de clientes y contribuye al éxito del negocio. Es importante monitorear las inversiones gubernamentales en infraestructura, ya que estas pueden afectar directamente la accesibilidad y la comodidad de los clientes que buscan los servicios del Centro Integral. Además, la estabilidad política y el entorno empresarial en general son aspectos relevantes para el funcionamiento y la inversión en el centro.

En el Informe de calidad de vida 2022 (2022) se indican varios aspectos entre los cuales muestra que en el entorno de salud se identifica que existen alto porcentaje de defunción de personas adultas con enfermedades crónicas (cardíacas, pulmonares), una gran cantidad por siniestros de tránsito y un motivo sumamente preocupante suicidios en grupos jóvenes, lo que permite pensar que el Centro Integral puede ofrecer soluciones preventivas, no solo dirigidas a las condiciones físicas, sino también nutricionales y emocionales.

Es importante conocer que el Municipio de Quito cuenta con un proyecto que busca ayudar a la ciudadanía con los problemas de salud emocional, al ver el incremento de suicidios en los últimos tres años, para lo cual los ciudadanos pueden acceder a atención inmediata llamando al 911 las 24 horas.

Respecto a la gestión y finanzas públicas en el Informe de calidad de vida 2022 (2022) la calidad de vida en Quito se ve afectada por varios desafíos que se han identificado en la

gestión municipal del año 2021. Su baja ejecución presupuestaria que fue del 70%. Las reducciones presupuestarias que experimentaron las dependencias municipales, impactando negativamente en la ejecución de obras públicas, que apenas alcanzaron el 40%. Por estas causas se evidencia la necesidad de mejorar la gestión municipal para abordar de manera integral la calidad de vida en Quito.

De acuerdo a esta información, el Centro Integral de bienestar pretende ser un actor clave en la transformación positiva de la salud y bienestar de la comunidad quiteña.

1.1.3. Mercados de capital

Los mercados de capital en Ecuador, incluyendo el acceso a financiamiento y la inversión en negocios, son elementos críticos en el análisis del entorno macroeconómico del Centro Integral. La disponibilidad de capital puede afectar el crecimiento y la expansión del centro, así como su capacidad para adquirir tecnología de vanguardia y mantener operaciones eficientes. Las condiciones de préstamo, tasas de interés y políticas crediticias pueden variar, por lo que es esencial que el centro esté al tanto de estas dinámicas y esté preparado para aprovechar oportunidades de financiamiento adecuadas para su desarrollo.

La tasa promedio de interés para créditos productivos a las pymes aplicadas en las entidades financieras, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador a enero 2024 es del 11.09%. Estas tasas han estado creciendo desde enero de 2023, que llegaban a l 0.31%, según lo establecido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRF) (El Universo 2024).

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de varios bancos y cooperativas de Quito en el cual se observa el monto máximo de préstamo que pueden otorgar las instituciones financieras y la tasa de interés. El Banco del Pacífico para préstamos de capital ofrece la tasa más baja del 10% a 3 años y respecto a préstamos para inversión en activos fijos la Cooperativa Jep tiene una tasa del 10.70% a 4 años.

Tabla 1.1. Comparativo de tasas de interés en instituciones financieras (enero 2024)

Tipo de crédito	Institución Financiera	Monto Mínimo	Monto Máximo	Interés	Plazo
Capital	BanEcuador	500,00	150.000,00	10,71%	3 años
	Banco Pacífico	2.500,00	100.000,00	10,00%	3 años
	Cooperativa Atuntaqui	5.000,00	350.000,00	10,57%	6 años

Activos fijos	BanEcuador	500,00	150.000,00	10,71%	10 años
	Banco Pacífico	2.500,00	100.000,00	10,72%	6 años
	Cooperativa Atuntaqui	5.000,00	350.000,00	10,57%	6 años
Capital/activos fijos	Cooperativa JEP	1,00	1.000.000,00	10,70%	4 años

Fuente: Ban Ecuador (2024); Banco del Pacífico (2024); Coop. Atuntaqui (2024); JEP (2024).

1.1.4. Productos básicos y otros recursos

Ecuador se destaca por su elaboración de productos básicos, pero también cuenta con una amplia variedad de recursos naturales, como minerales, agricultura y turismo. Estos recursos pueden influir en la disponibilidad de empleo y la distribución de la riqueza, lo que, a su vez, afecta la demanda de servicios de bienestar. Por ejemplo, un aumento en la actividad turística podría representar una oportunidad para atraer a clientes que buscan servicios de salud y fitness. Además, la producción y disponibilidad de alimentos locales pueden ser relevantes para los servicios de nutricionista ofrecidos por el Centro Integral.

Dentro de los productos básicos relacionados con la presente propuesta de negocio es importante considerar el equipamiento y la maquinaria especializada disponible, así como, los materiales que se usan al desarrollar actividad física, el gimnasio, crossfit, yoga y pilates, para lo cual, se debe definir los proveedores que entreguen productos de calidad.

Por otro lado, los servicios básicos como el agua y la luz eléctrica han mantenido una demanda constante e incluso creciente por lo que los costos no han cambiado en los últimos años. Respecto a los costos de internet y telefonía móvil, han tenido una tendencia a la baja, considerando que se ha producido un incremento de empresas que ofrecen estos servicios lo que ha crecido la competencia en el sector.

Otros recursos que se debe considerar son los profesionales calificados en áreas del entrenamiento físico, nutrición, cuidado infantil y bienestar emocional. Para atender esta necesidad, se plantean estrategias con universidades para firmar convenios de pasantías. Las instalaciones físicas son otro de los recursos básicos que deben ser analizados debido a su carácter estratégico. Primero es necesario escoger una ubicación que permita alcanzar los objetivos propuestos de seguridad, espacio, luminosidad, libre de ruidos y contaminación ambiental, donde se pueda integrar la naturaleza a las instalaciones. Por otro lado se debe

realizar un contrato de arrendamiento que permita mantener la seguridad de desarrollar nuestras actividades durante varios años, para que la inversión inicial de adecuaciones físicas y los clientes que se ganen no sea en vano y se convierta en pérdida.

1.2. Fuerzas de mercado

1.2.1. Cuestiones de mercado

En la actualidad, existe una creciente tendencia hacia la adopción de un estilo de vida más saludable, según lo destacado por Calpa et al. (2019) en su estudio sobre la promoción de estilos de vida saludables. Los autores enfatizan la importancia de fomentar prácticas que promuevan la salud, como la actividad física, una alimentación saludable, la prevención del consumo de sustancias lícitas, el manejo del estrés, el desarrollo de habilidades para la vida, la promoción de una sexualidad segura, entre otros. En los resultados de los 82 artículos revisados por los autores, se identifica que la actividad física se promueve en un 18.3%, seguida por la alimentación saludable con un 8.5%, y el manejo del estrés con un 3.7%. (2019, 144-145). Estos hallazgos representan una oportunidad clave en el mercado, destacando la necesidad de crear un Centro Integral que conjugue estos tres aspectos principales para promover un estilo de vida saludable, es decir la práctica de actividad física, nutrición y salud emocional.

En un mundo caracterizado por la aceleración de los ritmos de vida diaria, las actividades laborales absorben gran parte del tiempo de las personas. Buscar un equilibrio entre la rutina agitada y el hecho de mantener un estilo de vida saludable se vuelve crucial. Por estos motivos, el Centro Integral debe enfocarse en ofrecer un conjunto de soluciones tendentes a simplificar la vida de los padres o madres de familia mientras realizan actividad física, permitiendo que puedan compartir con sus familiares o dejar de preocuparse por los deberes de los niños quienes avanzan en sus tareas mientras sus padres se ejercitan.

Además, es importante incluir servicios de nutrición que ofrezcan asesoramiento personalizado con variedad de comidas saludables y bienestar emocional, para enfrentar el estrés diario con actividades de relajación como yoga y pilates, talleres de gestión del estrés, que ayude a los miembros a encontrar un equilibrio mental y emocional.

1.2.2. Segmentos de mercado

Según Rodríguez (2017),

la promoción de la actividad física en la infancia y adolescencia es importante no solo por el deterioro a corto plazo de la salud asociado con la inactividad física, sino también porque los bajos niveles de actividad en las primeras décadas de la vida están asociados con más factores de riesgo fisiológico en la adultez (14).

Esta afirmación lleva a pensar que mientras más temprano se influye a un niño/a pequeño/a o adolescentes a llevar un estilo de vida saludable, realizar actividad física, se estará formando un adulto con buenas costumbres, por esta razón las familias con pequeños/as y/o adolescentes son un grupo fundamental.

Dentro de este segmento principal se considera familias jóvenes con niños pequeños/as y/o adolescentes que desean mejorar su calidad de vida y se preocupan por la salud y el bienestar de toda la familia. Estas familias buscan soluciones integrales que aborden tanto el bienestar físico como el emocional de todos sus miembros, y un centro que combine estos elementos representa una respuesta acertada a esta demanda creciente

Además, en el futuro se incluye la idea de que el segmento de mercado se amplíe a los adultos solteros que buscan mejorar su salud y bienestar.

En un contexto de bienestar actual, *Diario Libre* (2023) redacta sobre la tendencia de los seres humanos en la actualidad de buscar el bienestar que abarca diversos aspectos, desde la alimentación consciente hasta el autocuidado y el enfoque en la salud mental. Adoptar una relación más consciente con los alimentos, priorizando productos frescos y evitando alimentos ultra procesados. El autocuidado, que incluye prácticas como el yoga y la meditación, se ha vuelto esencial para cuidar cuerpo, mente y alma. En resumen, la tendencia actual hacia el bienestar integral busca promover una vida consciente y armoniosa, reconociendo la singularidad de cada individuo en su camino hacia la plenitud y el equilibrio (*Diario Libre* 2023).

1.2.3. Necesidades y demandas

Las necesidades del mercado se centran en soluciones que faciliten el equilibrio entre las responsabilidades laborales, familiares y personales. Los clientes demandan horarios flexibles que se adapten a sus agendas ocupadas, incluyendo servicios de cuidado infantil y apoyo para las tareas de los niños mientras ellos realizan actividades físicas o para mantener su salud mental.

Otro aspecto crucial es que los padres de familias con niños pequeños o adolescentes suelen estar preocupados por la alimentación de sus hijos. Por lo tanto, ofrecer servicios de

nutricionistas que aborden las necesidades de toda la familia sería un diferenciador importante.

De acuerdo con el Diario *Expreso* (2022), el incremento de clientes en gimnasios durante los primeros meses del año 2023, se atribuirán a las consecuencias visibles del aumento de peso durante la época festiva, donde las reuniones y celebraciones familiares descuidan la alimentación y el descanso. Los meses de enero y marzo la demanda de gimnasios incrementa en un 40%, por parte de personas que buscan reducir peso y medidas. En el artículo también se destaca la importancia de adoptar hábitos saludables durante esta. Además, se recomienda mantenerse activo, evitar porciones excesivas de alimentos y bebidas, mantener la hidratación, seguir horarios y comer despacio para fomentar la salud durante las festividades (*Expreso* 2022).

1.2.4. Costo de cambio

El análisis del entorno de mercado para un Centro Integral de actividad física, nutrición y salud mental se enfoca en establecer sólidos vínculos con los clientes y reducir los costos de cambio que puedan llevarlos a la competencia. Esto se logra comprendiendo profundamente las necesidades de los clientes y ofreciendo servicios personalizados que satisfagan sus demandas individuales. Para mantener la lealtad del cliente, es esencial evaluar los costos de cambio, que no solo incluyen el precio, sino también el tiempo y esfuerzo necesarios para cambiar de proveedor.

Las familias con adolescentes y niños pequeños suelen ser sensibles a los costos, ya que la crianza de hijos implica demandas financieras significativas. Por lo tanto, para atraer y retener a este segmento, es esencial ofrecer opciones de precios asequibles, que proporcionen un mayor valor por su inversión con horarios que se adapten a sus necesidades.

Rocfit (2023), en su página web, describe las estrategias clave para fidelizar clientes en gimnasios, destaca que en los meses de enero y septiembre generalmente ingresan nuevos clientes a los gimnasios, impulsados por las metas de año nuevo. La importancia de la fidelización se enfatiza, en reconocer que para retener a sus clientes se debe mirar más allá y comprender sus necesidades individuales.

Las tres estrategias propuestas se detallan a continuación, la primera ofrecer constantemente un servicio distintivo de la competencia y seguir tendencias actuales como ejemplo el escáner corporal en 3D Styku, que captura medidas precisas y ayuda a los usuarios a alcanzar sus objetivos de manera efectiva. La segunda es fidelizar a los clientes con recompensas y puntos,

utilizando aplicaciones tecnológicas para hacer seguimiento de la asistencia y preferencias de los socios, ofreciendo premios y recompensas para motivar la asiduidad al gimnasio. Y la última crear alianzas estratégicas con empresas locales, aunque ofrezcan productos diferentes, puede enriquecer la experiencia del socio al proporcionar promociones y descuentos exclusivos.

1.2.5. Capacidad generadora de ingresos

El valor percibido de un Centro Integral que brinda servicios que abarcan entrenamiento físico, nutrición, apoyo emocional y cuidado infantil puede ser considerable. Los beneficios integrales que ofrece el centro pueden justificar precios relativamente más altos. Además, la lealtad del cliente puede mantenerse a lo largo de su ciclo de vida si se les proporciona una amplia gama de servicios y apoyo integral.

Se puede generar ingresos adicionales al ofrecer membresías mensuales, entrenamiento personal adaptado a los objetivos de los clientes, sesiones individuales o grupales, tanto presenciales como virtuales, servicio de bar con productos aprobados por la nutricionista como bebidas saludables, proteínas entre otros.

Se puede considerar la opción de implementar una zona de masaje terapéutico en el centro, como un complemento ideal al entrenamiento físico. Con un equipo altamente calificado y equipamiento especializado garantizan una experiencia de relajación y recuperación óptima para nuestros clientes, se podrán ofrecer una variedad de masajes, desde deportivos hasta relajantes, adaptados a las necesidades individuales de cada persona.

1.3. Fuerzas de la industria

1.3.1. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

En lo que respecta a los proveedores y otros actores de la cadena de valor, el Centro Integral de actividad física, nutrición y salud mental debe establecer relaciones estratégicas con los principales jugadores en este ámbito. Esto incluye, en primer lugar, asegurar una sólida red de proveedores de equipos y suministros para el gimnasio, garantizando la calidad y disponibilidad de los recursos necesarios para brindar servicios de entrenamiento físico de calidad. Asimismo, es fundamental colaborar estrechamente con proveedores de alimentos saludables y suplementos nutricionales para respaldar los programas de nutrición ofrecidos a los clientes.

Además de los proveedores directos, es importante considerar la colaboración con entrenadores profesionales de crossfit, gimnasio, baile, yoga, pilates, nutricionista y parvularios, quienes desempeñan un papel crucial en el enfoque integral del centro. Establecer relaciones sólidas con estos expertos permitirá ofrecer servicios de alta calidad y mantener la satisfacción del cliente. Los nutricionistas, parvularias y quizás psicólogos, podrían estar formados por pasantes universitarios en estas áreas.

Al igual que contar con personal de limpieza y en general con gente comprometida para desarrollar su trabajo con excelencia.

1.3.2. Inversores

Dentro del entorno de inversores, se vislumbra una estrategia de participación accionaria para fortalecer el modelo de negocio del Centro Integral de actividad física, nutrición y salud mental. La promotora, con una participación del 60%, con lo cual se busca mantener la independencia en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, se plantea la posibilidad de involucrar a otros actores clave en el proyecto, como el entrenador de gimnasio o el especialista en *crossfit*, el nutricionista o la instructora de yoga, ofreciéndoles la oportunidad de convertirse en socios con una participación de hasta el 40% en total a cambio de los servicios prestados. Esta iniciativa tiene como objetivo no solo reducir los costos asociados a estos servicios, sino también alinear los intereses de todos los participantes para impulsar el éxito del centro. La inclusión de estos inversores estratégicos puede contribuir significativamente a la viabilidad y rentabilidad del negocio, al tiempo que promueve una mayor colaboración y compromiso con el proyecto en su conjunto.

1.3.3. Competidores (Incumbentes)

El estudio de mercado realizado a través de un *focus group*, respalda la idoneidad de la ubicación planteada para el Centro Integral de bienestar en el barrio residencial La Concepción. El estudio mostró que hay una alta concentración de familias jóvenes y profesionales que buscan alternativas de bienestar que no solo se enfoquen en el ejercicio, sino también en el bienestar integral, que incluya nutrición y cuidado emocional. En 3kms a la redonda a la ubicación seleccionada, existen 5 gimnasios, 2 centros de *crossfit*, 3 consultorios de nutricionistas y un centro de pilates, por lo que se puede identificar que la competencia es alta. Se visitaron las instalaciones físicas de cada lugar de entrenamiento físico y se identificó como característica principal que ninguna cuenta con áreas verdes, no dan la importancia de mantener un ambiente libre de contaminación ambiental y acústica, tampoco cuentan con

parqueaderos seguros, ni con una persona que cuide los autos que dejan sus usuarios en las calles, estos lugares no permiten ingresar con niños, por lo que las familias con hijos deben incurrir en gastos adicionales como buscar una persona de su confianza que cuide de sus hijos mientras se ejercitan.

Los gimnasios, centro de crossfit, nutricionistas y lugares para hacer pilates son independientes, es decir ninguno de ellos trabajan en conjunto. No se identifican nuevos establecimientos de entrenamiento físico, consultorios de nutricionistas ni de apoyo emocional en la zona. Los costos mensuales de estos lugares para ejercitarse y hacer pilates oscilan entre \$ 50 y \$ 60 por persona, y las citas de nutricionistas varían entre \$ 35 y \$ 50.

1.3.4. Nuevos jugadores

Hasta el momento, no hemos identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado. No obstante, es esencial mantener una vigilancia constante para detectar la posible entrada de competidores en el futuro.

Aunque actualmente no hemos identificado nuevos establecimientos de entrenamiento físico, consultorios de nutricionistas ni servicios de apoyo emocional en nuestra zona, es crucial considerar cómo la aparición de nuevos competidores podría alterar la dinámica de nuestro negocio. Dado que nuestra propuesta se basa en ser un Centro Integral que ofrece servicios de entrenamiento físico, nutrición y salud emocional, nuestro compromiso es atender las diversas necesidades de nuestros clientes y formar parte de una comunidad en la que cada individuo es valorado.

El Centro Integral tiene una ubicación privilegiada en el corazón de un barrio residencial, rodeado de áreas verdes y con acceso a estacionamientos seguros. Esta combinación de factores ofrece un entorno tranquilo y sin ruidos, proporcionando un valor agregado único que distingue nuestra propuesta de negocio y la hace difícil de replicar por parte de las empresas competidoras.

1.3.5. Productos y Servicios Sustitutos

Sin duda, la amenaza de servicios sustitutos, como las aplicaciones en línea que ofrecen actividades físicas y terapias virtuales, es un factor que debemos abordar de manera proactiva.

Para mitigar esta amenaza y mantener la relevancia de nuestro Centro Integral de Entrenamiento Físico, Nutrición y Salud Mental, hemos identificado la oportunidad de desarrollar una aplicación móvil integral. Esta aplicación no solo permitirá a nuestros clientes

gestionar sus horarios de entrenamiento físico y mental de manera conveniente, sino que también ofrecerá un valor agregado al proporcionar asesoramiento en nutrición y acceso a servicios complementarios.

La aplicación servirá como una extensión de nuestros servicios, brindando a los clientes una experiencia personalizada y completa. Además, nos permitirá mantener una conexión constante con nuestros usuarios, ofreciéndoles contenido exclusivo, seguimiento de sus progresos y acceso a recursos de bienestar emocional. Al combinar estas funcionalidades en una única plataforma, reforzaremos nuestra propuesta única de valor y fortaleceremos los lazos con nuestros clientes, lo que disminuirá la amenaza de que opten por servicios sustitutos en línea.

1.4. Tendencias clave

1.4.1. Tendencias normalizadoras

En el contexto ecuatoriano, se observa una serie de tendencias normalizadoras relacionadas con la promoción de la salud y el bienestar que pueden impactar significativamente en el modelo de negocio de un Centro Integral de actividad física, nutrición y salud emocional. En los últimos años, según el Plan intersectorial de alimentación y nutrición Ecuador 2018-2025 buena nutrición toda una vida, se identifica que el gobierno ecuatoriano ha implementado políticas y regulaciones destinadas a promover hábitos de vida más saludables. Estas normativas incluyen campañas de concientización sobre la importancia de la actividad física, la adopción de una alimentación balanceada y la prevención de enfermedades. Además, se han establecido regulaciones más estrictas en cuanto a la publicidad de alimentos no saludables, especialmente dirigida a niños y adolescentes. Otro ejemplo es el proyecto que lleva a cabo el municipio de Quito, llamado *Plan de salud mental*, que busca ayudar a la ciudadanía con los problemas de salud emocional, al ver el incremento de suicidios en los últimos tres años, así como casos menores de ansiedad, problemas intrafamiliares y casos de depresión (Tu voz.TV 2023).

En este contexto, el Centro integral debe estar alineado con estas tendencias y regulaciones para garantizar su sostenibilidad y cumplimiento normativo. Esto puede incluir la adaptación de sus programas y servicios para cumplir con los estándares de salud establecidos por el gobierno ecuatoriano, así como la promoción activa de hábitos de vida saludables que se alineen con la normativa vigente. De esta manera, el centro puede posicionarse como un

aliado en la promoción de la salud pública en Ecuador, lo que a su vez podría generar un mayor interés y apoyo por parte de las autoridades y la comunidad en general.

En los últimos años en Ecuador, se ha observado una evolución significativa en el ámbito macroeconómico, particularmente en lo que respecta a la política fiscal y los impuestos. El país ha experimentado cambios en su estructura impositiva, con reformas destinadas a fortalecer la base tributaria y mejorar la equidad fiscal. Se ha buscado diversificar las fuentes de ingresos, implementando medidas para impulsar la recaudación y reducir la evasión fiscal. Además, se ha prestado atención a la simplificación de trámites y procesos tributarios para favorecer un entorno más propicio para la inversión y el desarrollo económico. Estos cambios reflejan la adaptación del sistema impositivo a las demandas económicas y sociales, evidenciando la tendencia hacia una mayor eficiencia y equidad en la gestión fiscal del país.

En Ecuador, varios impuestos y regulaciones fiscales pueden afectar el modelo de negocio.

Algunos de los impuestos y cargas fiscales relevantes podrían incluir:

Impuesto al Valor Agregado (IVA): El IVA es un impuesto sobre el consumo que puede afectar a los servicios ofrecidos por el centro, como las consultas de nutricionistas, terapeutas, o servicios de entrenamiento físico. Dependiendo de la legislación actual, estos servicios podrían estar sujetos a tasas estándar o reducidas de IVA, y es esencial cumplir con las regulaciones fiscales en este sentido.

Impuestos Municipales: Las tasas municipales y los impuestos locales pueden variar según la ubicación del centro. Esto incluye el impuesto predial, que se basa en el valor catastral de la propiedad, y otros impuestos municipales que pueden afectar el costo de operación.

Impuesto a la Renta: Si el centro genera ingresos significativos, estará sujeto al Impuesto a la Renta. Es fundamental realizar una correcta declaración y pago de este impuesto de acuerdo con las regulaciones fiscales ecuatorianas.

Impuestos Específicos: Dependiendo de los servicios ofrecidos, podría haber impuestos específicos que se apliquen a ciertas actividades relacionadas con la salud y el bienestar. Por ejemplo, si se venden suplementos nutricionales, podrían estar sujetos a impuestos especiales.

Para mitigar el impacto de estos impuestos y regulaciones fiscales, es esencial contar con un asesor fiscal o contador que esté familiarizado con la legislación ecuatoriana y pueda proporcionar orientación sobre cómo cumplir con las obligaciones fiscales de manera eficiente y legal. También es importante mantenerse actualizado sobre cualquier cambio en la

normativa que pueda afectar al negocio y tomar medidas proactivas para adaptarse a estas regulaciones.

Un aspecto positivo de tipo impositivo es que los clientes pueden deducir los gastos relacionados con los servicios de salud y bienestar de su impuesto a la renta como gastos personales de salud, lo que podría representar un incentivo adicional para que los usuarios adquieran nuestros servicios y en consecuencia, beneficiar a la empresa.

1.4.2. Tendencias sociales y culturales

En lo que respecta a las tendencias sociales y culturales, es evidente un creciente interés en la adopción de estilos de vida saludables y la búsqueda de un equilibrio entre la salud física y mental en la comunidad ecuatoriana. La valoración de la conexión con la naturaleza y la apreciación de la alimentación tradicional son aspectos relevantes que destacan la importancia de ofrecer servicios de nutrición personalizada y actividades al aire libre. Además, la creciente conciencia sobre la salud mental exige un enfoque integral que incluya terapias y técnicas de bienestar emocional. El centro debe estar preparado para adaptar su oferta a estas tendencias, promoviendo un enfoque holístico que responda a las cambiantes necesidades culturales y sociales de la población ecuatoriana.

La Secretaría de Salud de Quito (2021), ha realizado 13,227 atenciones de tamizaje nutricional en 2021 como parte del proyecto 'Prevención de la Malnutrición en Quito PREMAQ. El objetivo es fomentar estilos de vida saludables y prevenir malnutrición y enfermedades crónico-metabólicas. Se ha alcanzado una cobertura del 35%, dirigida a diversos grupos, como niños, adolescentes, adultos mayores y embarazadas. En 2020, se logró el 81% de cobertura, incluyendo la identificación de riesgo de malnutrición en niños menores de 5 años (Quito informa 2021).

1.4.3. Tendencias Tecnológicas

Las tendencias tecnológicas están transformando rápidamente la industria del bienestar y la salud, y estas innovaciones tienen un impacto significativo en el modelo de negocio del Centro Integral de actividad física, nutricional y emocional. La Revista Suprema (2023), subraya cómo los dispositivos wearables han revolucionado la forma en que las personas pueden cuidar de su salud y bienestar. Estas tecnologías permiten a los individuos monitorizar de manera constante su actividad física, registrar sus datos de salud y recibir recomendaciones personalizadas. Esto confirma la necesidad que plantea el centro de desarrollar una aplicación propia que facilite a los clientes la gestión de sus horarios de entrenamiento físico y mental, el

seguimiento de sus planes de nutrición y el acceso a servicios de apoyo emocional, brindando así un enfoque integral a sus necesidades de bienestar.

1.4.4. Tendencia socioeconómica

En el análisis del entorno socioeconómico para un Centro Integral de actividad física, nutrición y salud mental en Ecuador, es crucial considerar las tendencias demográficas y la distribución de la riqueza en el mercado local. Según datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito, la capital del país, es una de las ciudades más pobladas de Ecuador, con una población en constante crecimiento. Este crecimiento demográfico sugiere un mercado potencialmente amplio y diverso para los servicios de bienestar. Sin embargo, al observar la distribución de la riqueza y los ingresos en Ecuador, se evidencia una disparidad socioeconómica significativa. A pesar de la presencia de una creciente clase media interesada en servicios de salud y bienestar, todavía existe una proporción considerable de la población con limitaciones económicas.

Capítulo 2. Evaluación FODA

Una de las herramientas más importantes para la planificación estratégica es el análisis FODA, que nos ayuda a evaluar los factores internos y externos de una empresa, para tener claro el panorama de la empresa para la toma de decisiones. Este análisis es cualitativo como lo menciona Cuefano (2023) y complementa otras herramientas de gestión como la usada en el capítulo anterior: análisis del entorno.

En el contexto de la creación de un centro integral de bienestar físico, nutricional y emocional, este análisis es particularmente relevante porque permite identificar los factores internos y externos que influirán en el éxito del centro, facilitando una toma de decisiones más informada y alineada con la visión del proyecto.

2.1. Evaluación de fortalezas y debilidades

2.1.1. Factores internos — fortalezas

- a. Equipo multidisciplinario: Contar con entrenadores físicos, emocionales y nutricionistas en un solo lugar puede proporcionar un enfoque holístico para la salud y el bienestar.
- b. Variedad de servicios: Ofrecer un rango completo de servicios de salud física y emocional, satisface las diversas necesidades de los clientes e incrementar la retención del cliente.
- c. Personal altamente calificado: Tener profesionales con experiencia y certificados puede generar confianza en los clientes y brindar un alto nivel de calidad.
- d. Integración de servicios: La coordinación entre el equipo multidisciplinario de actividades físicas, nutricionales y salud emocional puede brindar a los clientes un apoyo completo y personalizado.
- e. Ubicación estratégica: El centro se encuentra en un lugar estratégico residencial y accesible, lo cual podría atraer a más clientes potenciales. Sin contaminación ambiental y acústica, lugares verdes, iluminación natural.
- f. Enfoque en flexibilidad y comodidad: Ofrecer horarios flexibles y servicios como cuidado de niños mientras las familias se ejercitan es una ventaja competitiva que puede atraer a un público ocupado.
- g. Conciencia de los precios: Al ofrecer opciones de precios asequibles y paquetes familiares flexibles, el centro puede satisfacer la sensibilidad al costo de sus clientes objetivo.

- h. Seguridad: El centro se destaca por ofrecer seguridad tanto en sus instalaciones interiores como exteriores, incluyendo áreas de estacionamiento vigiladas.

2.1.2. Factores internos – debilidades

- a. Costos operativos: Mantener un equipo multidisciplinario y equipos de gimnasio puede ser costoso.
- b. Coordinación de servicios: La integración de servicios puede ser complicada y requerir una gestión efectiva.
- c. Competencia: En la industria del bienestar existen competidores establecidos que pueden ser difíciles de superar.
- d. Formación continua: Los profesionales necesitarán capacitación constante para mantenerse actualizados en sus respectivas áreas
- e. Competencia en la industria local: La industria del bienestar y la salud en la ubicación del centro es altamente competitiva, con gimnasios y nutricionistas independientes. No conocer a nuestra competencia puede representar un riesgo.
- f. Accidentes dentro de las instalaciones del Centro Integral, de personas que realizan actividades físicas o de niños.
- g. Limitado acceso a fuentes de financiamiento: Una debilidad identificada es la restricción en el acceso a diversas fuentes de financiamiento que podría limitar el desarrollo y la expansión del centro.
- h. Escasez de personal calificado: Dificultad para encontrar y retener profesionales altamente calificados en todas las áreas, representa un desafío significativo.

2.2. Evaluación de oportunidades y amenazas

2.2.1. Factores externos - oportunidades

- a. Demanda creciente por un estilo de vida saludable: El Centro Integral se beneficia de una demanda en aumento de parte de familias jóvenes y otros segmentos interesados en adoptar hábitos de vida más saludables.
- b. Enfoque en la salud mental: La creciente importancia de la salud mental brinda oportunidades para servicios de acompañamiento emocional

- c. Alianzas estratégicas: Colaborar con médicos, terapeutas y otros profesionales de la salud puede ampliar la base de clientes. También alianzas con universidades para que sus estudiantes de los últimos años de sus carreras puedan realizar pasantías.
- d. Marketing digital: La promoción en línea puede ayudar a llegar a un público más amplio y diverso
- e. Familias jóvenes: La existencia de familias jóvenes que tienen problemas de salud como sobrepeso, estrés, entre otros y que no cuentan con el apoyo familiar para cuidar de sus hijos y ayudar en sus tareas, mientras sus padres se ejercitan.
- f. Tecnología y aplicaciones: Desarrollar una aplicación que permita a los clientes gestionar sus horarios de entrenamiento, dieta y servicios complementarios puede mejorar la experiencia del cliente.
- g. Preocupación sobre la nutrición para toda la familia: En un contexto donde la preocupación por la nutrición es cada vez más relevante, especialmente entre los padres jóvenes, la oferta de servicios de nutricionistas emerge como un diferencial significativo para el centro.

2.2.2. Factores externos - amenazas

- a. Competencia local: Centros de gimnasio, clínicas de nutrición y terapeutas emocionales locales pueden ser competidores directos.
- b. Cambios en la economía: Recesiones económicas pueden reducir la disposición de las personas a gastar en servicios de bienestar.
- c. Regulaciones gubernamentales: Cambios en las regulaciones de salud y bienestar pueden afectar la operación del centro.
- d. Cambios en las tendencias de salud: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente, lo que requiere adaptabilidad.
- e. Servicios sustitutos en línea: Las aplicaciones en línea y terapias virtuales pueden atraer a clientes que buscan alternativas más económicas o convenientes a los servicios del centro.
- f. Contratación de pasantes: Los pasantes pueden no desarrollar de manera profesional sus actividades en el centro.

g. Incidencia de problemas de inseguridad en la ciudad: los clientes pueden tener recelo de asistir al Centro Integral, por la inseguridad que se vive en el país.

El análisis FODA muestra una serie de aspectos cruciales que afectan tanto al Centro Integral como a su entorno. Entre las fortalezas identificadas, se destaca la presencia de un equipo multidisciplinario altamente calificado y la variedad de servicios ofrecidos, que permiten una atención holística y personalizada para la salud y el bienestar de los clientes. Asimismo, la ubicación estratégica del centro en un entorno residencial accesible se presenta como una ventaja competitiva importante.

Sin embargo, no se puede ignorar la existencia de debilidades que podrían obstaculizar el desarrollo del centro, como los altos costos operativos y la limitada accesibilidad a fuentes de financiamiento externas. La competencia en la industria local y la falta de conocimiento sobre los competidores representan riesgos adicionales a tener en cuenta.

En cuanto a las oportunidades externas, el aumento de la demanda por un estilo de vida saludable y el enfoque creciente en la salud mental ofrecen un terreno fértil para la expansión del centro. La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con profesionales de la salud y el aprovechamiento del marketing digital son aspectos que pueden impulsar el crecimiento y la visibilidad del centro en el mercado.

Sin embargo, existen amenazas externas que requieren atención, como la competencia local, los cambios económicos y regulatorios, así como la incidencia de problemas de inseguridad en la ciudad. Estas amenazas podrían afectar la percepción del público y la viabilidad operativa del centro, destacando la importancia de implementar medidas de seguridad y estrategias de diferenciación efectivas.

La clave para el éxito será la capacidad de adaptación, la diferenciación y una sólida estrategia de marketing.

Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio

3.1. Metodología

Osterwalder y Pigneur (2010) explica el siguiente concepto; “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (14), para desarrollar este plan de negocios, apertura de un Centro Integral de bienestar, la metodología se basará en el uso del lienzo Canvas. Este enfoque, nos permitirá visualizar y comprender los 9 componentes de nuestro modelo de negocios que son: 1 segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos. Esta visualización proporcionará una base sólida para la planificación estratégica y el diseño de nuestro centro.

3.2. Análisis CANVAS

3.2.1. Segmentos de clientes

Un estilo de vida saludable abarca una serie de dimensiones cruciales para el bienestar. La actividad física regular, como el ejercicio, no solo fortalece el cuerpo, sino que también libera endorfinas que contribuyen al manejo del estrés. Combinada con una alimentación equilibrada, que proporciona los nutrientes necesarios para el funcionamiento óptimo del organismo, estas prácticas forman una base sólida para una vida saludable. El manejo adecuado del estrés, a través de técnicas como la meditación y la relajación, se suma a este equilibrio, ayudando a mantener tanto la salud física como emocional (MedlinePlus 2021).

El mercado de Quito alberga una amplia oferta de más de 1.500 gimnasios y otros centros similares (El Comercio 2022), servicios de nutricionistas, así como lugares especializados en el bienestar emocional. Sin embargo, se ha identificado una brecha en la oferta de servicios integrales que aborden simultáneamente los aspectos físicos, nutricionales y emocionales en un solo lugar, que son tan importantes para que la comunidad lleve un estilo de vida saludable.

El público objetivo principal de nuestro Centro Integral está compuesto por las familias jóvenes que enfrentan el desafío de equilibrar sus responsabilidades parentales con la búsqueda de un estilo de vida más saludable. Estas familias se encuentran en una situación en la que la falta de opciones para cuidar de sus hijos/as durante sus actividades físicas y la dificultad para gestionar el estrés y adoptar hábitos alimenticios saludables son desafíos comunes.

Se identifica como *early adopters* a este grupo de familias jóvenes, que están dispuestos a adoptar nuevas soluciones que les permitan ejercitarse y cuidar de su bienestar físico y emocional sin importar que tengan a su cargo niños pequeños. Estas personas se beneficiarán significativamente de la disponibilidad de un lugar seguro que ofrezca servicios de cuidado de niños, lo que les permitirá abordar sus necesidades de salud integral de manera eficaz y conveniente.

Para comprender mejor este concepto de *early adopters*, es relevante referirse a la literatura especializada. Rogers (2003) define a los *early adopters* como aquellos individuos o grupos que están dispuestos a adoptar una nueva idea o tecnología antes que la mayoría, lo que los convierte en agentes de cambio dentro de una comunidad.

Una vez consolidado este grupo, nuestra propuesta de negocio tiene como objetivo a toda la población entre 13 y 70 años, ya que se enfoca en la creación de una comunidad comprometida con el bienestar personal, donde las limitaciones de tiempo y las responsabilidades familiares ya no sean obstáculos para alcanzar un estilo de vida saludable y equilibrado.

3.2.2. Propuesta de valor

En respuesta a la creciente necesidad de mantener un estilo de vida saludable, se presenta una propuesta integral de bienestar que aborda aspectos físicos, nutricionales y emocionales de las personas y sus familias. El objetivo principal es crear una comunidad comprometida con el bienestar personal, brindando a los miembros las herramientas necesarias para superar los obstáculos que a menudo les impiden cuidar de su salud física y mental.

Este proyecto conlleva el establecimiento de un Centro Integral de bienestar para entrenamiento que ofrecerá una amplia variedad de disciplinas físicas, como gimnasio, crossfit, baile y posteriormente muchas otras disciplinas. Nuestras instalaciones estarán equipadas con tecnología de vanguardia y diseñadas para brindar un ambiente limpio, seguro y motivador.

Sabemos que la nutrición es esencial para alcanzar objetivos de salud y forma física. Nuestros expertos en nutrición proporcionarán asesoramiento personalizado y planes alimenticios adaptados a las necesidades individuales de nuestros miembros.

Para completar la experiencia integral, ofreceremos sesiones de relajación como yoga, pilates, así como masajes y espacios verdes para promover la relajación y el bienestar emocional.

Las instalaciones buscarán crear un ambiente relajante, se encuentran insonorizadas del ruido de los autos, promoviendo la calma y la tranquilidad. Además, se ofrecen áreas limpias y verdes, apartadas de la contaminación, para que los miembros disfruten de un entorno saludable en todo momento. Para ello, el local debe estar ubicado estratégicamente en un barrio residencial, que cuenta con acceso a estacionamientos amplios y seguros, y que garantiza un entorno verde y tranquilo.

Reconocemos que las responsabilidades familiares pueden ser un obstáculo para mantener un estilo de vida saludable. Por eso, ofreceremos un servicio de cuidado infantil profesional, donde los niños/as pequeños/as estarán bien atendidos mientras los adultos se ejercitan. Además, proporcionaremos apoyo para las tareas escolares de los niños/as, asegurando que la familia pueda disfrutar de actividades juntas.

Entendemos la importancia de la sincronización en las rutinas familiares. Con una sola membresía, permitiremos que todos los miembros de una familia accedan al centro y realicen sus actividades físicas de manera sincronizada, eliminando las barreras de tiempo y responsabilidades familiares.

El Centro Integral, se compromete a ofrecer una experiencia única que va más allá del simple ejercicio. La propuesta de valor se basa en planes flexibles (anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, semanales y diarios) que se adaptan a las necesidades individuales y familiares.

Además, se busca facilitar la experiencia con el desarrollo de un aplicativo móvil intuitivo que permite acceder fácilmente a información, reservas y seguimiento del progreso de cada miembro.

Con esta amplia propuesta, se busca proporcionar un espacio donde la salud, el bienestar emocional y la comunidad se fusionan para brindar una experiencia integral inigualable, en donde las limitaciones de tiempo y las responsabilidades familiares ya no sean obstáculos para llevar un estilo de vida saludable y equilibrado. La visión es que cada miembro de la familia encuentre en nuestro centro un espacio para mejorar su estilo de vida, su bienestar físico y emocional, todo en un mismo lugar.

Como otra propuesta de valor se establece crear una imagen de marca sólida, que permita que el Centro Integral se diferencie y destaque en el mercado; que refleje nuestros valores institucionales como: bienestar de la comunidad, vitalidad, unión familiar. Se brindará una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades de cada familia, asegurando que se

sientan valoradas y cuidadas en todo momento. Con un enfoque integral en la satisfacción del cliente.

3.2.3. Canales

Como canal principal, se ha establecido una estrategia de comunicación directa para dar a conocer la propuesta de valor a los futuros clientes. Esto implica una presencia activa en las redes sociales, donde se crea contenido educativo y motivacional a través de blogs, videos y podcasts destinados a atraer a una audiencia interesada en la salud y el bienestar. La empresa se destacará en plataformas como: *TikTok, YouTube, Facebook e Instagram*, donde se promocionan los servicios, se ofrece una primera clase de muestra gratuita y se proporcionan recorridos virtuales por las instalaciones. Además, en la publicidad se hará hincapié en la existencia de paquetes flexibles.

Para llegar a un público más amplio, también se implementa una estrategia de distribución física mediante la entrega de folletos en centros de desarrollo infantil y unidades educativas en la zona. Estos folletos detallan la propuesta de valor y destacan los beneficios que se ofrecen.

Es importante destacar que el Centro Integral de bienestar contará con su propia página web y aplicación móvil. A través de estas plataformas en línea, se realizará el seguimiento del progreso semanal de cada miembro, también, se ofrecerán clases virtuales, asesoramiento nutricional y apoyo para mejorar la salud mental de forma remota, brindando comodidad y accesibilidad a los clientes desde cualquier lugar. Esto no solo brindará una mayor visibilidad en el mercado, sino que también presentará de manera atractiva los servicios que se ofrecen y los beneficios que aportan a la salud física y emocional. El objetivo es llevar a cabo un programa de bienestar integral para cada miembro de la familia, así como, ayudar a los jóvenes a evitar hábitos perjudiciales durante una etapa crucial de sus vidas.

Además de los canales de promoción y comunicación, el Centro Integral es un canal de distribución clave para la prestación de servicios en persona. Se ofrece una amplia gama de servicios, que incluyen ejercicio físico (como *CrossFit*, gimnasio y clases de baile), consultas con nutricionistas, sesiones de apoyo emocional (como yoga, pilates, psicólogos) y servicios de cuidado de niños o asistencia en tareas escolares. También se aprovecha el canal de ventas para promocionar eventos especiales en el gimnasio y establecer alianzas estratégicas con centros de nutrición y psicología.

Para mantener una comunicación constante con los clientes, se utilizan varios canales, como el correo electrónico, mensajes de texto, aplicaciones móviles y redes sociales. Esto permite proporcionar apoyo continuo y enviar recordatorios importantes.

3.2.4. Relación con los clientes

En cuanto a la relación con los clientes, se ha establecido una estrategia que se basa en la asistencia personalizada dedicada, la creación de una comunidad y la co-creación.

La asistencia personalizada es un componente fundamental de este enfoque. Cada miembro del personal, incluyendo los entrenadores, están altamente capacitados para brindar una atención individualizada, con acompañamiento online. Esta atención se centra en abordar las necesidades y metas específicas de cada cliente, que incluye la elaboración de planes de entrenamiento personalizados, dietas adaptadas y apoyo emocional. El objetivo principal es construir relaciones a largo plazo, enfatizando siempre un ambiente de respeto y comodidad. Se busca que los clientes se sientan valorados y cómodos en todo momento. Nos aseguramos que nuestro personal ofrezca un servicio de calidad que perdure a lo largo del tiempo, sin que este disminuya en la excelencia del servicio.

Adicionalmente, se promueve la formación de una comunidad entre los clientes. La idea es que cada cliente se sienta parte de una comunidad cohesionada que trabaja conjuntamente para llevar un estilo de vida saludable, tanto individualmente como en familia. Se reconoce que tener niños pequeños no debe ser un limitante, por lo que se ofrecen servicios de cuidado de niños/as pequeños/as o/y el apoyo para realizar tareas de niños/as, servicios que permiten que las familias participen juntas. Esto no solo contribuye a que los padres adopten un estilo de vida saludable, sino que también proporciona a los jóvenes una alternativa positiva a las malas compañías y los vicios.

En el futuro, se tiene previsto incorporar la co-creación en la estrategia. Esto permitirá que los clientes contribuyan a la creación de contenido para las redes sociales, compartiendo sus experiencias y los beneficios que han obtenido gracias a la empresa.

La máxima aspiración es crear una experiencia innovadora que promueva la fidelidad de los clientes. Se busca que los clientes estén tan satisfechos con los servicios que no solo vuelvan, sino que también recomienden los servicios del Centro Integral de bienestar a sus conocidos y proporcionen referencias positivas.

También se valora en gran medida los comentarios y opiniones de los clientes, ya que estos aportan valiosas sugerencias que ayudan a mejorar constantemente los servicios y a adaptarlos a las cambiantes necesidades de la clientela.

La estrategia de relación con los clientes se basa en el compromiso de brindar un servicio de alta calidad y una experiencia positiva en todo momento.

3.2.5. Fuentes de ingreso

El Centro Integral de bienestar físico, nutricional y apoyo emocional ha desarrollado una estrategia integral de fuentes de ingresos para garantizar una experiencia completa y sostenible para sus clientes, las cuales son: cuota de suscripción y venta de activos.

La cuota de suscripción se establece en las membresías: El centro ofrece a sus clientes la opción de adquirir membresías anuales, semestrales, trimestrales y mensuales con descuentos que es una piedra angular de nuestra fuente de ingresos y permite a nuestros clientes comprometerse a largo plazo con su salud y bienestar. Se cuenta también con planes flexibles semanales y diarios, todos estos planes dan acceso completo a nuestras instalaciones de vanguardia, que incluyen equipos de ejercicio de última generación, así como a una amplia variedad de clases grupales dirigidas por expertos en diferentes disciplinas. Estas membresías permiten a los miembros beneficiarse de una experiencia continua de bienestar, lo que incluye el uso de equipos de ejercicio de vanguardia, la participación en clases grupales y la consulta con profesionales de la salud.

Clases y Sesiones: El centro ofrece una variedad de clases grupales y sesiones individuales con entrenadores, nutricionistas y psicólogos altamente capacitados. Los clientes pueden pagar por estas sesiones de manera individual, lo que les brinda la flexibilidad de elegir los servicios que mejor se adapten a sus necesidades y horarios. Estas clases y sesiones personalizadas no solo generan ingresos adicionales, sino que también permiten a los clientes recibir atención individualizada y específica para sus objetivos de salud y bienestar.

Servicios en Línea: El centro ha ampliado su alcance al ofrecer servicios en línea, que incluyen programas de entrenamiento virtual, consultas virtuales con profesionales de la salud y la venta de contenido educativo relacionado con la salud y el bienestar. Esta estrategia no solo permite llegar a un público más amplio, sino que también genera ingresos adicionales al ofrecer soluciones flexibles y accesibles para aquellos que desean mejorar su salud desde la comodidad de sus hogares.

Venta de productos: como parte de su oferta integral, el centro también comercializa productos relacionados con la salud y el fitness. Se obtendrá ingresos por el arriendo de un bar, en el cual los clientes pueden adquirir productos nutricionales de calidad, bebidas y/o comida saludable; ropa deportiva de moda y equipos de ejercicio para complementar sus rutinas de entrenamiento. Esta fuente de ingresos no solo agrega valor a la experiencia de los clientes, sino que también diversifica las fuentes de ingresos del centro y contribuye a su rentabilidad general.

Se incluyen cubículos para que los acompañantes o los mismos miembros cuenten con un espacio adecuado y más cómodo para trabajar si así lo requieren los cuales tendrían un costo adicional muy reducido.

Eventos Especiales: Además de nuestras ofertas regulares, organizamos talleres, seminarios y eventos especiales relacionados con la salud y el bienestar. Los clientes pueden pagar para asistir a estos eventos, los mismos que serán un beneficio adicional sin costo de quienes paguen su membresía anual y semestral, que a menudo presentan expertos invitados y enfoques innovadores para mejorar la calidad de vida. Estos eventos no solo generan ingresos adicionales, sino que también fomentan la comunidad y el aprendizaje continuo entre nuestros miembros.

Estas diversas fuentes de ingresos, combinadas con programas de fidelización que recompensan a los clientes leales con descuentos y beneficios adicionales, respaldan la sostenibilidad financiera del Centro Integral de entrenamiento físico, nutrición y apoyo emocional. Además, estas estrategias se alinean con la misión de brindar a los clientes las herramientas y recursos necesarios para lograr un estado óptimo de salud y bienestar en todos los aspectos de sus vidas.

3.2.6. Recursos claves

El éxito y la efectividad de nuestro Centro Integral de entrenamiento físico, nutrición y apoyo emocional dependen de una gestión cuidadosa de recursos esenciales que respaldan nuestras operaciones. Estos recursos se dividen en cuatro categorías principales: físicos, intelectuales, humanos y financieros.

Recursos Físicos:

El centro de desarrollo integral se ubicará en el sector de la Concepción, en una zona residencial y estratégica, cuenta con áreas verdes y con parqueaderos amplios y seguros. El local albergará salas dedicadas a crossfit/gimnasios completamente equipados, área para

clases grupales como baile, espacios de relajación para yoga/pilates, oficina para consultas con la nutricionista, y un lugar adecuado para el cuidado de niños pequeños. Además, incluirá un bar, con mesas y sillas cómodas, con opciones de comida saludable y batidos proteicos, cubículos cómodos para trabajar si así lo requieren los miembros, una recepción que proporcionará información a los clientes y la vez ofrece implementos deportivos a la venta, así como, un espacio para ofrecer masajes a los clientes quienes lo deseen.

Los recursos que se deben adquirir son: maquinaria e implementos, considerando que el socio que se encargará del entrenamiento físico ya cuenta con varias máquinas de gimnasio y todos los implementos para crossfit, se debe adquirir cierta maquinaria y de igual manera los implementos necesarios para equipar las salas y garantizar una experiencia de entrenamiento de calidad para nuestros clientes.

Recursos Intelectuales:

La empresa está en la capacidad constante de aplicar la investigación y el desarrollo de enfoques innovadores en el campo del bienestar. Esto nos permite mantenernos a la vanguardia de las tendencias en salud y fitness y ofrecer soluciones actualizadas y efectivas.

Implementar un convenio de confidencialidad entre socios y colaboradores clave para proteger las ideas y conocimientos desarrollados en el Centro Integral. Este acuerdo prohíbe la divulgación o aplicación de las ideas del centro en otro lugar, garantizando la exclusividad de nuestros enfoques innovadores.

Desarrollo de una aplicación, posteriormente a la etapa de introducción del negocio se desarrollará una aplicación que mantendrá a nuestros clientes informados sobre su progreso y ofrecerá detalles sobre nuestras clases y ofertas diarias. Esto proporciona una plataforma interactiva para nuestros miembros y fortalece nuestro compromiso con la tecnología y la comodidad del cliente.

Recursos humanos:

Equipo altamente capacitado, se contará con entrenadores especializados en *crossfit*, gimnasio, baile, yoga, pilates, así como personal dedicado al cuidado de niños y nutricionistas. Estos profesionales trabajarán por honorarios profesionales, y su capacitación constante garantizará que ofrezcan un alto nivel de atención a nuestros clientes.

Además, se contará con pasantes de universidades prestigiosas de la carrera de educación parvularia y de psicología que apoyaran en el cuidado de niños.

Atención personalizada, se tiene el compromiso de brindar atención personalizada a cada cliente, todos los días del año y en cualquier momento. Esta atención individualizada es el valor agregado y una parte integral de nuestra filosofía de negocio.

Cultura de bienestar, se busca fomentar un ambiente de trabajo que valora el bienestar y la capacitación continua de los empleados, lo que se traduce en un equipo comprometido y motivado.

Alianzas estratégicas, se establece alianzas estratégicas con nutricionistas, centros de desarrollo infantil y escuelas locales en el sector. Esto nos permitirá recibir referencias de nuestros servicios como la institución de bienestar preferida por la comunidad.

Enfoque en la comunidad, consideramos que nuestro recurso clave más valioso es la creación de una comunidad comprometida que busca el bienestar de todos. Esto no solo generará lealtad de los clientes, sino que también fomentará un ambiente positivo y de apoyo.

Recursos económicos:

Inversión sólida, se realiza una inversión significativa para establecer y mantener las instalaciones en buen estado, adquirir equipos modernos faltantes y respaldar las operaciones diarias.

Diversificación de ingresos, se exploran diversas fuentes de ingresos, que incluyen ingresos de membresías, clases, ventas de productos y servicios en línea, para respaldar nuestro modelo de negocio y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Financiamiento estratégico: a través de préstamos para microempresas, beneficiándonos de tasas de interés más bajas que los préstamos comerciales. Los socios determinarán el presupuesto necesario después de evaluar los activos que cada uno puede aportar.

Estos recursos nos permitirán ofrecer una experiencia completa y única en bienestar, donde la atención personalizada y la creación de una comunidad sean aspectos esenciales. La inversión en tecnología, alianzas estratégicas y la atención continua al desarrollo profesional garantiza el éxito continuo a medida que avanza este proyecto.

3.2.7. Actividades claves

En el centro del modelo de negocio se encuentra una actividad clave que busca satisfacer una necesidad fundamental de las familias jóvenes con niños pequeños. Se ofrece un espacio especializado donde los padres y otros miembros de la familia pueden realizar actividades físicas mientras sus hijos reciben el cuidado adecuado o apoyo en sus tareas. Este servicio se

brinda de manera altamente personalizada, con la dedicación necesaria para ayudar a cada cliente a alcanzar sus objetivos de salud física y emocional. Nuestro equipo de profesionales altamente capacitados garantiza un entorno seguro y profesional.

El funcionamiento efectivo del Centro Integral depende en gran medida de una serie de actividades clave diseñadas para brindar a sus clientes una experiencia integral de bienestar. Estas actividades se han diseñado cuidadosamente para abordar las necesidades individuales y colectivas de nuestros clientes, y se ejecutarán de manera constante y eficiente.

Registro Inicial

Cuando una persona está interesada en unirse al Centro Integral, se realiza el siguiente proceso:

Consulta y asesoramiento

- a. Un asesor del centro se reúne con el nuevo miembro para comprender sus objetivos personales, preferencias de actividades físicas y, si es el caso, las necesidades específicas relacionadas con el cuidado de niños pequeños, así como los beneficios que tendría al ingresar con la aplicación móvil.

Tour y presentación de servicios

- a. Se realiza un recorrido por las instalaciones, destacando las áreas de entrenamiento, salas de clases, zonas de bienestar emocional, sus beneficios y, especialmente, En caso de tener hijos, se muestra el espacio dedicado al cuidado de niños pequeños, detallando las actividades lúdicas y educativas que se desarrollan.

Selección de Plan y Servicios

- a. El nuevo miembro elige el plan de membresía que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias y realiza el pago.
- b. Se revisan los servicios adicionales, como citas con nutricionistas, clases de yoga/pilates, entre otros, y se personalizan según los objetivos del miembro.
- c. Se le proporciona un formulario de registro que recopila información personal, preferencias de servicios y, en caso de tener hijos, detalles relevantes sobre estos.
- d. Se guía al nuevo miembro en la descarga y registro en la aplicación móvil del centro.
- e. La aplicación proporciona acceso fácil a horarios, reservas de clases, seguimiento de progresos y programación de servicios de cuidado infantil.

Bienvenida a la Comunidad

- a. Se realiza una sesión de bienvenida donde el nuevo miembro se presenta a la comunidad
- b. Se facilita la integración social, brindando la oportunidad de conocer a otros miembros y al personal.
- c. En su primera semana se agenda la cita con la nutricionista y el entrenador físico quienes establecerán su evaluación inicial, objetivos y metas a cumplir, las mismas que serán evaluadas posteriormente.

Este proceso integral tiene como objetivo brindar una experiencia de ingreso personalizada y sin complicaciones, considerando tanto las metas individuales del nuevo miembro como las necesidades de cuidado de sus hijos. La flexibilidad y la atención individualizada son clave en cada etapa del proceso.

a) Servicio de Cuidado de Niños Pequeños

Recepción y desarrollo de actividades

- a. Los padres deben llegar 10 minutos antes del inicio de sus clases y llevar a sus hijos al área designada.
- b. Se realiza el registro y se notifica en el caso de existir novedades con el/la niña/o.
- c. Actividades lúdicas y educativas: el personal capacitado organiza actividades divertidas y educativas para los niños, asegurándose de mantener un entorno seguro y estimulante.
- d. Comunicación con padres: se establece una comunicación regular con los padres para informar sobre el bienestar de los niños y se gestionan necesidades específicas de cada niño.

Entrega de niños/as a sus padres y madres

- a. Una vez que los padres concluyen sus actividades, se dirigen al área designada para recoger a sus hijos. Se asegura que ningún niño salga sin ser entregado a su representante.
- b. El personal responsable comunica cualquier novedad que haya surgido durante el periodo de cuidado.

Este proceso tiene como objetivo principal garantizar la seguridad, comodidad y desarrollo adecuado de los niños, creando un entorno donde los padres puedan disfrutar de sus

actividades sabiendo que sus hijos están en buenas manos. La comunicación constante y la atención individualizada son esenciales para mantener la confianza de los padres en el servicio de cuidado ofrecido.

b) Entrenamiento físico para jóvenes, adultos, yoga o pilates

Registro de asistencia

Los miembros registran su asistencia al ingresar al centro mediante la aplicación móvil o en la recepción.

Entrenamiento físico

- a. Los usuarios acceden a áreas de ejercicio o participan en clases programadas según sus preferencias.
- b. Se ofrecen programas personalizados según los objetivos de cada individuo.

Clases de yoga/pilates

- a. Se ofrecen clases programadas de yoga o pilates.
- b. Se proporciona el espacio e implementos adecuados y profesionales calificados para guiar las sesiones.

En resumen, este proceso tiene como objetivo principal facilitar la participación de los miembros en actividades físicas, ofreciendo flexibilidad, variedad y personalización. El registro de asistencia contribuye a la gestión eficiente del centro, mientras que la diversidad de opciones y programas personalizados mejora la experiencia de los usuarios, fomentando su compromiso y progreso hacia sus metas de bienestar.

c) Seguimiento de metas

Seguimiento del entrenador

- a. Cada sesión de entrenamiento se registra en la aplicación, documentando el progreso, la intensidad y cualquier comentario relevante del miembro.
- b. El entrenador utiliza la aplicación para mantener una comunicación regular con el miembro, brindando orientación, motivación y ajustes según sea necesario.

Actualización de metas

- a. En las citas con el nutricionista y durante las sesiones de entrenamiento, se revisan y ajustan las metas según el progreso y los cambios en las necesidades del miembro.

- b. El entrenador y el nutricionista utilizan los datos recopilados por la aplicación para realizar un análisis profundo del progreso del miembro, identificando áreas de mejora y éxitos.

Retroalimentación y motivación

- a. Tanto el nutricionista como el entrenador brindan retroalimentación constante y positiva, celebrando los logros alcanzados y proporcionando orientación en áreas que requieren más atención.

Este proceso integrado garantiza un seguimiento completo y personalizado de las metas de salud y fitness de cada miembro, utilizando la tecnología de la aplicación móvil para crear una experiencia transparente, motivadora y centrada en resultados. La colaboración entre el nutricionista y el entrenador optimiza el enfoque holístico hacia el bienestar de los miembros.

Además de las actividades principales detalladas anteriormente tenemos varias como:

- b. Mantener actualizada la página web, con los eventos a desarrollarse, la misma que es fundamental para mostrar todos los servicios que se ofrecen. Así como, los beneficios de formar parte de nuestra comunidad y cómo se pueden unir.
- c. Estrategias de publicidad y marketing, se implementarán diversos enfoques para promocionar los servicios del Centro Integral. Esto incluirá la utilización de plataformas de redes sociales, como *TikTok*, para llegar a un público amplio y comprometerlo de manera efectiva. Además, se llevará a cabo la distribución de volantes en centros de desarrollo infantil y escuelas locales.

Todas estas actividades clave no solo son esenciales para el funcionamiento eficaz del Centro Integral, sino que también reflejan el firme compromiso de la empresa con la mejora del bienestar físico y emocional de sus clientes. En conjunto, estas estrategias contribuirán al éxito continuo a medida que el proyecto avanza.

3.2.8. Asociaciones claves

En lo que respecta a las asociaciones claves del Centro Integral de entrenamiento físico, nutrición y apoyo emocional, se han identificado las siguientes:

- a. Alianzas estratégicas con las universidades para que sus estudiantes puedan realizar pasantías en el Centro Integral, lo que permitiría tener ayuda calificada para desarrollar las actividades a un costo muy conveniente. Se priorizarían universidades con carrera de educación parvularia y psicología

La presencia de pasantes aporta una energía fresca y perspectivas innovadoras al equipo de cuidado infantil. Estos jóvenes profesionales pueden contribuir con nuevas ideas, métodos de enseñanza y enfoques pedagógicos, fomentando una cultura de renovación continua.

b) Entrenador de Yoga y Pilates, se mantiene una asociación estratégica con un entrenador certificado en yoga y pilates, proporcionando servicios especializados para el desarrollo físico y emocional de los miembros.

c) Entrenador de Baile, colaborar con un entrenador de baile que ofrezca programas entretenidos y educativos para niños y adultos, agregando variedad y diversión a las opciones de actividad física.

Accionista 1, es el entrenador físico, desempeñará un papel clave en la dirección del centro, aportando experiencia en el diseño de programas de entrenamiento y supervisando la calidad del servicio.

También es fundamental establecer alianzas estratégicas con los centros de desarrollo infantil y nutricionistas cercanos, con el propósito de que estos profesionales puedan referir y recomendar nuestros servicios de manera efectiva.

Estos socios claves forman una red integral que respalda el funcionamiento y el éxito continuo del Centro de Desarrollo Integral, abarcando desde la formación académica y el bienestar físico hasta la provisión de instalaciones adecuadas para la operación del centro.

Es muy importante mantener una relación fluida entre clientes y proveedores para garantizar la entrega de suministros e implementos para las actividades del Centro Integral.

3.2.9. Estructura de costes

Dentro de la estructura de costos del Centro Integral de entrenamiento físico, nutrición y apoyo emocional, se han identificado los siguientes elementos clave que contribuyen a la operación y sostenibilidad del negocio:

Costos de Personal

El Centro Integral cuenta con un equipo altamente capacitado que incluye entrenadores de crossfit, gimnasio, baile, yoga, pilates, así como personal especializado en el cuidado de niños y nutricionistas. Estos profesionales desempeñan un papel fundamental en la prestación de servicios de alta calidad a nuestros clientes. Los costos asociados a sus honorarios profesionales, capacitación y beneficios se consideran parte esencial de nuestra estructura de costos.

Para el inicio del negocio, se ha establecido un sistema de compensación basado en honorarios profesionales para los entrenadores de gimnasio, el nutricionista, los instructores de yoga, pilates y baile. Estos honorarios variarán según la cantidad de días y horas que brinden sus servicios.

En cuanto al cuidado de niños, se prevé contar con una parvularia y la colaboración de pasantes de las carreras de pedagogía y psicología lo que permitirán una atención de calidad a los niños mientras sus padres realizan sus actividades en el Centro Integral.

Adicionalmente, se contempla que el personal de limpieza estará bajo relación de dependencia laboral a tiempo parcial, cumpliendo con dos jornadas laborales. Y por otra parte el gerente desempeñará un rol a tiempo completo en la gestión y coordinación integral del negocio.

Este enfoque en la compensación y estructura laboral garantiza la eficiencia operativa del Centro Integral mientras se valora y reconoce la experiencia y dedicación de los profesionales involucrados en la oferta de servicios de alta calidad a nuestros clientes.

Costos operativos

Los costos operativos abarcan una variedad de gastos que son necesarios para mantener las operaciones diarias del centro. Esto incluye gastos relacionados con la energía eléctrica, agua, limpieza, seguridad, mantenimiento de instalaciones, suministros de oficina y otros recursos necesarios para el funcionamiento eficiente del negocio.

Costos de alquiler del local, respecto al costo del alquiler del local se considera un arriendo mensual de US\$ 750,00.

Los costos descritos anteriormente son considerados también costos fijos, ya que sin importar el número de clientes que tengamos, estos gastos van a existir y debemos considerar pagarlos cada mes.

Costos de adquisición de equipos y maquinaria

Para brindar a nuestros clientes un ambiente de entrenamiento de alta calidad, se requiere la adquisición y mantenimiento de ciertos equipos de gimnasio, maquinaria especializada y material deportivo. Estos costos iniciales y en curso se consideran esenciales para ofrecer una experiencia óptima a nuestros clientes. Se piensa que este rubro no será alto considerando que el socio que se hará cargo del entrenamiento físico cuenta con la instalación total del crossfit y con la gran mayoría de máquinas para el gimnasio.

Costos de marketing y publicidad

La promoción activa de nuestros servicios es fundamental para atraer y retener clientes. Esto incluye la inversión en estrategias de marketing y publicidad, como publicidad en redes sociales, producción de material promocional y la gestión de eventos especiales para mantener nuestra comunidad comprometida.

Costos de alimentación y suministros para el bar

Dentro del Centro Integral, se incluirá un bar que oferte opciones de alimentos saludable y batidos proteicos. El costo de la infraestructura del lugar para preparar los alimentos y mesas para clientes se incluyen en nuestra estructura de costos, este lugar será arrendado para que lo administre un tercero, quien debe adquirir los suministros y materiales necesarios para la expensa de alimentos saludables y batidos y por el cual recibiremos un valor de arriendo mensual.

Esto con el compromiso de que la persona responsable del bar mantenga productos de calidad en todo momento bajo la supervisión constante de la nutricionista.

Costos de tecnología

El desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y la página web son componentes integrales de su enfoque en la comodidad y el seguimiento personalizado para sus clientes. Los costos asociados con la creación, actualización y mantenimiento de estas plataformas tecnológicas están contemplados en su estructura de costos. Para un futuro se provee crear la aplicación móvil, después de la fase inicial de introducción en el mercado. Ya que se reconoce que este es un costo elevado, pero necesario para ofrecer un servicio de seguimiento a la actividad de sus clientes y garantizar el logro de sus metas.

La estructura de costos establecida en el Centro Integral está diseñada para respaldar la prestación de servicios de alta calidad y garantizar la satisfacción de nuestros clientes. Cada elemento de costos se ajusta a nuestra misión de promover el bienestar físico y emocional en la comunidad.

3.3. Lienzo CANVAS

Tabla 3.1. Lienzo CANVAS Centro Integral de bienestar

MODELO CANVAS

Nombre de la compañía Centro Integral de bienestar (aspectos físicos, nutricionales y emocionales)

<p><u>Socios Clave</u></p> <p>Universidades que ofrezcan la carrera de educación parvularia – psicología pasantes. Entrenador de yoga y pilates. Entrenador de baile. Accionista 1 entrenador físico. Proveedores suministros e implementos deportivos</p>	<p><u>Actividades Clave</u></p> <p>Registro de un nuevo miembro (evaluación nutricionista) Servicio del cuidado de niños pequeños. Entrenamiento físico para jóvenes, adultos y yoga o pilates Seguimiento de metas.</p>	<p><u>Propuestas de Valor</u></p> <p>Servicio de salud integral, no solo en el aspecto físico, sino también, en la nutrición y bienestar emocional, con seguimiento continuo. Ofrecer a familias jóvenes la opción de cuidar de sus niños pequeños mientras sus papás o mamás realizan actividades físicas. Fomentar el bienestar familiar realizando diversas actividades físicas y/o emocionales en un entorno moderno, seguro y equipado, donde cada uno puede participar según sus preferencias, para formar parte de una comunidad comprometida con el bienestar de todos los integrantes. Imagen de marca</p>	<p><u>Relación con los clientes</u></p> <p>Asistencia personal dedicada. Comunidades. Co-creación Comunicación continua, fidelidad y feedback Seguimiento, experiencia del cliente.</p>	<p><u>Segmentos de clientes</u></p> <p>Familias jóvenes con niños pequeños que deseen mejorar su estilo de vida y que, por varias razones, como, por ejemplo: no tener con quien dejar a sus niños pequeños no pueden realizar ejercicios.</p> <p>Familias con o sin niños pequeños, y personas entre 13 y 70 años que deseen</p>
<p><u>Estructura de costes</u></p> <p>Costos de adecuación física, sueldos y salarios, pasantías, materiales lúdicos. Equipamiento con maquinarias, implementos deportivos, costo nutricionista. Costo para desarrollar un software de seguimiento del proceso semanal de cada miembro. Costo e marketing Costos variables: Costos fijos:</p>		<p><u>Fuentes de ingresos</u></p> <p>Cuota de suscripción: membresías anuales, mensuales, paquetes semanales, diarios. Venta de activos. Ropa e implementos deportivos Servicios en línea Eventos especiales Ingreso por arriendo del lugar para el bar</p>		

Elaborado por la autora.

Capítulo 4. Análisis financiero

El presente capítulo se centra en un análisis financiero con el propósito de evaluar la situación económica del Centro Integral. Se inicia con un análisis de la inversión inicial, los ingresos y gastos mensuales y del flujo de caja mensual para el primer año, extendiéndose a cinco años, para calcular indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que permite evaluar la rentabilidad de la inversión. Este análisis es fundamental para respaldar las conclusiones del proyecto, ofreciendo una visión informada sobre la viabilidad financiera y la sostenibilidad del centro.

Los objetivos específicos de este análisis son

- a. Evaluar la liquidez de la entidad mediante el análisis del flujo de caja anual.
- b. Desglosar y examinar los componentes críticos del flujo de caja para comprender las fuentes de ingresos y los gastos.
- c. Calcular el VAN y la TIR para evaluar la rentabilidad financiera a largo plazo.

Estos objetivos guiarán el análisis financiero, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en secciones posteriores. Este enfoque estratégico permitirá identificar áreas de mejora y respaldará la toma de decisiones fundamentadas para optimizar el rendimiento financiero del Centro Integral.

4.1. Inversión inicial

A continuación, se muestra cómo está compuesta la inversión inicial, el aporte de los socios en bienes, equipos o efectivo; así como, el detalle de los gastos incurridos con el efectivo, para colocar en marcha el Centro Integral de bienestar.

Dado el contexto actual de crisis energética en Ecuador, donde la infraestructura eléctrica enfrenta serias limitaciones, se ha decidido incluir un generador eléctrico adicional en la inversión inicial del centro integral de bienestar. Este generador, valorado en \$1,500, busca asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos, evitando interrupciones que podrían afectar tanto la calidad de la atención al cliente como la operatividad del centro.

Tabla 4.1. Inversión inicial

Inversión	
Propiedad, planta y equipo	
Equipos y muebles	15.000
Total propiedad, planta y equipo	15.000
Activos diferidos	
Gastos de constitución	600
Total activos diferidos	600
Gastos administrativos y de ventas	
Adecuación instalaciones	8.000
Servicios de publicidad	700
Implementos deportivos	2.000
Generador de energía	1.500
Equipos y útiles de oficina	1.000
Aplicación móvil	5.000
Otros gastos	1.000
Total gastos administrativos y de ventas	19.200
Total Inversión inicial	34.800
Financiamiento Recibido	
Aporte accionista A (equipos)	10.000
Aporte accionista B (efectivo)	15.000
Préstamo	10.000

Total Financiamiento	35.000
Flujo de caja económico	200

Elaborado por la autora.

- a. Se considera el aporte del socio A, entrenador físico, corresponde a las maquinarias para el gimnasio valoradas en US\$ 10.000
- b. El aporte del socio B es el valor de US\$ 15.000 en efectivo.
- c. Préstamo para adecuar e iniciar operaciones por US\$ 10.000.

4.2. Ingresos

Para iniciar con el análisis de los ingresos, se identifican 6 fuentes principales:

- a. El valor de las membresías y de las clases semanales o diarias,
- b. Arriendo al bar
- c. Venta de implementos deportivos
- d. Capacitaciones.
- e. Servicio de masajes
- f. Otros ingresos

4.2.1. Ingresos por membresías y clases

Incluyen los ingresos por las membresías anuales, semestrales, trimestrales y mensuales que tienen sus clases personalizadas, con sus descuentos, así como, los precios por clases semanales y diarias. En la siguiente tabla muestra los precios establecidos, con los descuentos aplicables, acorde a los precios de los centros de acondicionamiento físico del sector, cabe aclarar que las personas que adquieren sus membresías se pueden conectar sin costo adicional en sus clases online.

En este análisis financiero se ha optado por una proyección conservadora para definir los costos de las membresías y las clases, tomando en cuenta la situación económica de Ecuador, que se mantiene en un estado de estancamiento sin signos claros de recuperación a corto plazo. Este enfoque conservador permite al proyecto operar con resiliencia, preparado para enfrentar posibles fluctuaciones en el entorno económico sin comprometer su estabilidad financiera.

Tabla 4.2. Detalle de costos

Ingresos	Costo	% Descuento	Valor descuento	Valor a cobrar
Anual	720	25%	180	540
Semestral	360	20%	72	288
Trimestral	180	15%	27	153
Mensual	60	5%	3	57
Semanal	25	n/a		25
Diario	5	n/a		5
Clases individuales	10	n/a		10
Clases en línea	4	n/a		4

Elaborado por la autora.

En el detalle de costos se considera las clases individuales con un costo por clases de US\$ 10 y clases en línea el valor de US\$ 4.

La proyección de los ingresos por membresías anuales, semestrales, trimestrales, clases mensuales, semanales o diarias, individuales y en línea es la siguiente:

Tabla 4.3. Detalle ingresos

Ingresos	Costo	mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		mes 5		mes 6		mes 7		mes 8		mes 9		mes 10		mes 11		mes 12	
		N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso	N. clientes	Ingreso
Anual	540	10	5400	2	1.080	2	1.080	3	1.620	2	1.080	2	1.080	3	1.620	2	1.080	3	1.620	3	1.620	3	1.620	3	1.620
Semestral	288	5	1440	3	864	4	1.152	3	864	4	1.152	3	864	4	1.152	3	864	4	1.152	3	864	4	1.152	3	864
Trimestral	153	4	612	2	306	1	153	1	153	1	153	1	153	1	153	1	153	2	306	2	306	3	459	2	306
Mensual	57	25	1425	28	1.596	30	1.710	30	1.710	30	1.710	30	1.710	35	1.995	30	1.710	32	1.824	35	1.995	35	1.995	35	1.995
Semanal	25	10	250	20	500	20	500	20	500	20	500	20	500	20	500	20	500	25	625	25	625	25	625	25	625
Diario	5	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	25	125	25	125	30	150	30	150	30	150
Clases individuales	10	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300	30	300
Clases en línea	4	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120	30	120
Total		134	9647	135	4866	137	5115	137	5367	137	5115	136	4827	143	5940	141	4852	151	6072	158	5980	160	6421	158	5980

Elaborado por la autora.

4.2.2. Arriendo bar

Esta fuente de ingreso corresponde al arrendamiento que se cobrará al bar, por un monto mensual de US\$ 200; con la condición de que el servicio y los productos ofrecidos deben ser de calidad, tener la supervisión de la gerencia del Centro Integral, quien, a su vez coordinará con la nutricionista.

4.2.3. Venta de implementos deportivos

Los ingresos por la venta de implementos deportivos se contemplan como otra vía de generación de recursos para el proyecto, se considera un ingreso mensual entre US\$ 150 y US\$ 300.

4.2.4. Ingresos por capacitaciones

Se consideran los ingresos derivados de las capacitaciones ofrecidas. Esta fuente se la planifica semestralmente con un ingreso de US\$ 500, corresponde a valores que se cobrará a los asistentes por cursos de capacitación de nutrición, la importancia del ejercicio físico y salud emocional.

4.2.5. Ingresos por servicios de masajes

Se ofrece el servicio de masajes, el cual tendrá un costo de 18 dólares y para lo cual los clientes deberán agendar su cita con anticipación, de este valor el centro recibe 8 dólares por cliente y el terapeuta recibe 10 dólares por cada sesión de masajes. Para quienes pagaron una membresía anual, tendrán dos sesiones de masajes gratis al año, para quienes tiene su membresía semestral tendrá una sesión de masajes gratis. Se considera en promedio 50 masajes mensuales.

4.2.6. Otros ingresos

Dentro de este ítem se considera el alquiler de espacios para trabajar para acompañantes por el valor de US\$ 2, esto no tiene costo para miembros.

Tabla 4.4. Proyección mensual de ingresos

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Membresias anuales y mensuales	9.647	4.866	5.115	5.367	5.115	4.827	5.940	4.852	6.072	5.980	6.421	5.980
Bar	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Venta de implementos deportivos	150	200	150	150	200	300	150	200	300	200	200	200
Capacitación						500						
Servicio de masajes	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Otros ingresos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total Ingresos operacionales	10.917	6.186	6.385	6.637	6.435	6.747	7.210	6.172	7.492	7.300	7.741	7.300

Elabora por la autora.

4.3. Gastos

Dentro de la estructura de gastos se considera gastos administrativos, operativos y de financiamiento.

4.3.1. Gastos administrativos

En los gastos administrativos se considera los gastos mensuales, sueldos del administrador y del responsable de limpieza, personal de seguridad, así como el aporte al IESS y los beneficios de ley, décimos tercero y cuarto sueldos; servicios básicos, internet y el valor del arriendo.

También se consideran gastos trimestrales como el marketing y los útiles de oficina.

4.3.2. Gastos operativos

Se considera los valores de adquisición de implementos deportivos para la venta y para el uso del gimnasio de manera trimestral.

El valor de la cita con la nutricionista de los 83 clientes en promedio mensual se calcula el costo de la cita mensual de \$8 por 27 personas.

Para las clases de yoga y pilates se considera pagar a una persona experta por clase 30 dólares dos veces por semana, al mes se considerarían 8 clases.

Para las clases de baile se considera pagar a una persona experta por clase 30 dólares dos veces por semana, al mes se considerarían 8 clases.

En honorarios se consideran a los 2 entrenadores físicos contratados por horas y la parvularia.

Se considera el pago de las pasantías para las personas que apoyen a la parvularia en el cuidado de los niños pequeños y una persona de la carrera de psicología, así como, el aporte al IESS correspondiente.

El pago por el servicio de masajes, US\$ 10.00 por cliente, se consideran en promedio por mes 50 clientes.

4.3.3. Gastos de financiamiento

En este rubro se paga el valor del préstamo de los US\$ 10.000 con una tasa de interés del 10.70% anual por 5 años.

Tabla 4.5. Proyección de gastos

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Gastos												
Gastos Administrativos	2.634	2.634	3.034	2.634	2.634	3.134	2.634	2.634	3.034	2.634	2.634	2.934
Servicios de publicidad			300			300			300			300
Útiles de oficina			100			200			100			
Remuneración administrador	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Responsable Mantenimiento	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
Pago Iess	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Beneficios de ley	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Seguridad	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios básicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Internet	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Arriendo	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gastos operativos	3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267
Implementos deportivos			200			200			200			200
Masajes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Honorarios parvularia	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Pasante de educación parvularia	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Pasante de psicología	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Pago Iess	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Honorarios entrenador fisico 1	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Honorarios entrenador fisico 2	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Honorarios yoga pilates	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240

Honorarios profesora baile	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Nutricionista	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Gastos de financiamiento	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Pagos préstamo	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Total gastos	5.917	5.917	6.517	5.917	5.917	6.617	5.917	5.917	6.517	5.917	5.917	6.417

Elaborado por la autora.

4.4. Flujo de caja mensualizado primer año

Una vez analizada la inversión inicial, los ingresos y gastos se muestra el flujo de caja del primer año mensualizado.

Tabla 4.6. Flujo de caja mensual

	inicio	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Saldo Inicial	-	200	5.200	5.469	5.337	6.057	6.575	6.705	7.998	8.253	9.228	10.611	12.435
Membresías anuales y mensuales		9.647	4.866	5.115	5.367	5.115	4.827	5.940	4.852	6.072	5.980	6.421	5.980
Bar		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Venta de implementos deportivos		150	200	150	150	200	300	150	200	300	200	200	200
Capacitación							500						
Servicio de masajes		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Otros ingresos		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total Ingresos operacionales	-	10.917	6.186	6.385	6.637	6.435	6.747	7.210	6.172	7.492	7.300	7.741	7.300
	inicio	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Gastos Administrativos		2.634	2.634	3.034	2.634	2.634	3.134	2.634	2.634	3.034	2.634	2.634	2.934
Servicios de publicidad				300			300			300			300
Útiles de oficina				100			200			100			

Remuneración administrador		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Responsable Mantenimiento		460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
Pago Iess		129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Beneficios de ley		165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Seguridad		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios básicos		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Internet		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Arriendo		750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gastos operativos		3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267	3.067	3.067	3.267
Implementos deportivos				200			200			200			200
Masajes		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Honorarios parvularia		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Pasante de educación parvularia		230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Pasante de psicología		230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Pago Iess		56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Honorarios entrenador físico 1		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Honorarios entrenador físico 2		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Honorarios yoga pilates		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Honorarios profesora baile		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Nutricionista		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Gastos de financiamiento		216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Pagos préstamo		216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Total gastos	-	5.917	5.917	6.517	5.917	5.917	6.617	5.917	5.917	6.517	5.917	5.917	6.417
Inversión inicial	35.000												

Saldo de inversión inicial	200												
Flujo de caja	200	5.200	5.469	5.337	6.057	6.575	6.705	7.998	8.253	9.228	10.611	12.435	13.318

Elaborado por la autora.

4.5. Flujo de caja anual proyectado

Para evaluar la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocio se considera la inflación que termina a diciembre 2023 en 1.35% (El universo 2024) para realizar la proyección de los flujos anuales de caja, este proceso es una práctica esencial para realizar análisis financiero a largo plazo de manera precisa y realista.

Se considera la inflación por las siguientes razones:

La inflación reduce el poder adquisitivo del dinero con el tiempo. Al ajustar los flujos de efectivo futuros por la tasa de inflación, se refleja de manera más precisa el valor real de esos flujos en términos de capacidad para adquirir bienes y servicios.

Al considerar la inflación, se asegura de que los ingresos y gastos futuros se evalúen en términos de su capacidad para superar la inflación. Esto es crucial para mantener el margen de rentabilidad y garantizar que la inversión continúe siendo financieramente viable a lo largo del tiempo.

Los cálculos de TIR y VAN son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Al ajustar los flujos de efectivo por la inflación, se obtiene una evaluación más precisa de la rentabilidad real de la inversión, permitiendo decisiones informadas sobre la continuidad y el éxito financiero a largo plazo del Centro Integral.

Tabla 4.7. Flujo de caja anual proyectado

	inicio	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos operacionales						
Membresías anuales y mensuales		70.182	71.129	72.090	73.063	74.049
Bar		2.400	2.432	2.465	2.499	2.532
Venta de implementos deportivos		2.400	2.432	2.465	2.499	2.532
Capacitación		500	507	514	521	528
Servicio de masajes		10.800	10.946	11.094	11.243	11.395
Otros ingresos		240	243	247	250	253
Total Ingresos operacionales	-	86.522	87.690	88.874	90.074	91.290
Gastos						
Gastos Administrativos		33.205	33.654	34.108	34.569	35.035
Servicios de publicidad		1.200	1.216	1.233	1.249	1.266
Útiles de oficina		400	405	411	416	422
Remuneración administrador		7.200	7.297	7.396	7.496	7.597
Responsable Mantenimiento		5.520	5.595	5.670	5.747	5.824

Pago Iess		1.545	1.566	1.587	1.609	1.631
Beneficios de ley		1.980	2.007	2.034	2.061	2.089
Seguridad		3.600	3.649	3.698	3.748	3.798
Servicios básicos		2.400	2.432	2.465	2.499	2.532
Internet		360	365	370	375	380
Arriendo		9.000	9.122	9.245	9.369	9.496
Gastos operativos		37.607	38.114	38.629	39.150	39.679
Implementos deportivos		800	811	822	833	844
Masajes		6.000	6.081	6.163	6.246	6.331
Honorarios parvularia		6.000	6.081	6.163	6.246	6.331
Pasante de educación parvularia		2.760	2.797	2.835	2.873	2.912
Pasante de psicología		2.760	2.797	2.835	2.873	2.912
Pago Iess		671	680	689	698	708
Honorarios entrenador fisico 1		6.000	6.081	6.163	6.246	6.331
Honorarios entrenador fisico 2		4.200	4.257	4.314	4.372	4.431
Honorarios yoga pilates		2.880	2.919	2.958	2.998	3.039
Honorarios profesora baile		2.880	2.919	2.958	2.998	3.039
Nutricionista		2.656	2.692	2.728	2.765	2.802
Gastos de financiamiento		2.592	2.592	2.592	2.592	2.592
Pagos préstamo		2.592	2.592	2.592	2.592	2.592
Total gastos		- 73.404	74.360	75.329	76.311	77.306
Inversión inicial	35.000					
Saldo de inversión inicial	200	200				
Flujo de caja	-35.000	13.318	13.330	13.545	13.763	13.984
Flujo de caja acumulado		-21.682	-8.352	5.193	18.955	32.939

Elaborado por la autora.

4.6. Cálculo del VAN y TIR

Tabla 4.8. Cálculo VAN y TIR escenario moderado

Datos para el análisis						
Inversión	Importe					
	35.000					
Flujo de caja (neto anual)	Años					
	Inversión	1	2	3	4	5
	-35.000	13.318	13.330	13.545	13.763	13.984

Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.

	%	
Tasa de descuento	9,50%	Valor positivo, inversión factible Valor superior a la tasa, inversión factible
V.A.N a cinco años	17.052	
T.I.R a cinco años	26,84%	

Elaborado por la autora.

Con un VAN (valor actual neto) de 17 052, indica que el proyecto puede generar un retorno financiero positivo durante los cinco años considerados. Un VAN positivo sugiere que la inversión inicial de 35 000 se recuperará y que el proyecto generará beneficios económicos.

Una TIR (tasa interna de retorno) del 26,84% es muy sólida. La TIR indica el rendimiento porcentual anual esperado del proyecto. En este caso, es significativamente superior a tasas de descuento comunes, como el costo de capital. Esto sugiere que el proyecto tiene un rendimiento atractivo.

Los resultados del análisis financiero son prometedores. Tanto el VAN positivo como la TIR alta indican que el proyecto tiene el potencial de ser financieramente exitoso. Sin embargo, es esencial tener en cuenta los riesgos y las variables que podrían afectar estos resultados. Este escenario se considera el escenario conservador, a continuación, se revisarán dos escenarios más uno pesimista y otro optimista.

4.7. Comparación escenarios

En el siguiente cuadro se puede observar la comparación de tres escenarios del flujo de efectivo del proyecto: pesimista, conservador, y optimista

Tabla 4.9. Escenarios de flujo de caja

Flujo de caja anual proyectado				
	inicio	Pesimista	Conservador	Optimista
Ingresos operacionales				
Membresías anuales y mensuales		51.840	70.182	86.400
Bar		2.400	2.400	3.000
Venta de implementos deportivos		1.500	2.400	5.000
Capacitación		300	500	1.500
Servicio de masajes		6.480	10.800	12.960
Otros ingresos		192	240	480
Total Ingresos operacionales	-	62.712	86.522	109.340

Gastos				
Gastos Administrativos		27.561	33.205	40.627
Servicios de publicidad		300	1.200	3.000
Útiles de oficina		200	400	400
Remuneración administrador		5.520	7.200	8.400
Responsable Mantenimiento		5.520	5.520	5.400
Pago Iess		1.341	1.545	1.677
Beneficios de ley		1.840	1.980	2.070
Seguridad		2.400	3.600	5.520
Servicios básicos		1.800	2.400	4.800
Internet		240	360	360
Arriendo		8.400	9.000	9.000
Gastos operativos		24.077	37.607	47.195
Implementos deportivos		300	800	3.000
Masajes		3.600	6.000	7.200
Honorarios parvularia		5.520	6.000	6.000
Pasante de educación parvularia		2.760	2.760	2.760
Pasante de psicología		2.760	2.760	2.760
Pago Iess		335	671	335
Honorarios entrenador fisico 1		5.520	6.000	7.800
Honorarios entrenador fisico 2		-	4.200	7.200
Honorarios yoga pilates		1.041	2.880	3.470
Honorarios profesora baile		1.041	2.880	3.470
Nutricionista		1.200	2.656	3.200
Gastos de financiamiento		1.632	2.592	2.592
Pagos préstamo		1.632	2.592	2.592
Total gastos	-	53.271	73.404	90.414
Inversión inicial	35.000			
Saldo de inversión inicial	200	200	200	200
Flujo de caja	-35.000	9.641	13.318	19.126

Elaborado por la autora.

4.7.1. Escenario pesimista

Las premisas consideradas para este escenario son los siguientes:

Ingresos

- a. Membresías de 50 personas y clases diarias se considera 30 personas en promedio.

- b. Arriendo del bar US\$ 200 mensuales
- c. Venta de implementos deportivos US\$ 1 500
- d. Capacitación US\$ 300
- e. Servicio de masajes a 30 personas por mes a un costo de US\$ 18
- f. Otros ingresos se considera el costo de cubículos para trabajar de 8 personas por mes a un costo de US\$ 2.

Gastos

- a. Valor mensual por servicios básicos, marketing e internet menor respecto al escenario conservador que es el analizado.
- b. Gasto por sueldos del administrador y de la persona responsable del mantenimiento el salario básico US\$ 460.
- c. Se considera un valor menor en el arriendo de las instalaciones de US\$ 700 mensuales.
- d. Honorarios para el entrenador, parvularia valor del salario básico US\$ 460.
- e. Clases de yoga/pilates y baile se calcula para 30 personas por mes.
- f. Valor de la cita con la nutricionista se calcula para 30 personas trimestralmente.

En este escenario, el flujo de efectivo refleja un saldo positivo de US\$ 9 641, lo que al parecer demuestra una ganancia, razón por la cual, se realizar el análisis del VAN y TIR para tener una visión amplia que permita evaluar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, es importante señalar que las condiciones salariales en este escenario son muy bajas.

Análisis del VAN y TIR

Tabla 4.10. Cálculo VAN y TIR escenario pesimista

1 Datos para el análisis						
	Importe					
Inversión	35.000					
	Años					
	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja (neto anual)	-35.000	9.641	9.772	9.903	10.037	10.173
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.						

	%	
Tasa de descuento	9,50%	
V.A.N a cinco años	2.941	Valor positivo, inversión factible
T.I.R a cinco años	12,68%	Valor superior a la tasa, inversión factible

Elaborado por la autora.

Valor Actual Neto (VAN):

El VAN es una medida que indica la rentabilidad de un proyecto al calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a una tasa de interés específica. En este caso, un VAN positivo de US\$ 2.941 sugiere que, al utilizar una tasa de descuento del 9.50%, el proyecto podría no ser rentable en términos de generación de valor presente neto negativo. Este VAN demuestra que al menos en el transcurso de los 5 años se recupera la inversión inicial US\$ 35.000.

Tasa Interna de Retorno (TIR):

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, esta tasa es del 12.68% lo que indica que el negocio generaría un costo superior al valor del capital.

En este escenario sugiere que, incluso en un escenario pesimista, el proyecto no se considera una pérdida completa, ya que logra recuperar la inversión inicial y generar un retorno modesto sobre esta. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el escenario pesimista describe condiciones desfavorables y no óptimas para el negocio, por lo que si se desea continuar bajo este escenario es importante considerar las implicaciones a largo plazo.

Esto puede tener un impacto significativo en la moral de los empleados, la calidad del trabajo, la retención del personal y la reputación del negocio.

4.7.2. Escenario conservador

Las premisas consideradas para este escenario conservador son las explicadas en este capítulo en los numerales 4.2 Ingresos y 4.3 Gastos en el cual se muestra que el proyecto es viable basado en el análisis del VAN y de la TIR, que muestran la recuperación de la inversión inicial en el transcurso del tiempo y que a la vez generará beneficios económicos importantes.

4.7.3. Escenario optimista

Las premisas consideradas para este escenario son los siguientes:

Ingresos

- a. Membresías y clases diarias se considera 130 personas.
- b. Arriendo del bar US\$ 200 mensuales
- c. Venta de implementos deportivos US\$ 5 000 anuales
- d. Capacitación US\$ 1 500
- e. Servicio de masajes 60 personas mensuales
- f. Otros ingresos se considera el costo de cubículos para trabajar de 20 personas por mes a un costo de US\$ 2.

Gastos

- a. Valor mensual por servicios básicos incrementa considerando que se incrementa el número de personas, de igual manera se incrementa la inversión en marketing; el valor del internet se mantiene fijo.
- b. Gasto por sueldos del administrador se incrementa a US\$ 700 y de la persona responsable del mantenimiento es el salario básico US\$ 460.
- c. Se mantiene el valor del arriendo en relación con el escenario conservador US\$ 750 mensuales.
- d. Se revisa los honorarios para el entrenador, parvularia, personal de seguridad con un leve incremento
- e. Clases de yoga /pilates y baile se calcula para 100 personas por mes.
- f. Valor de la cita con la nutricionista se calcula para 100 personas trimestralmente.

En este escenario, el flujo de efectivo refleja un saldo a favor de US\$ 35 026; lo que sugiere que el negocio está generando ganancias, con buenas condiciones salariales.

Análisis del VAN y TIR

Tabla 4.11. Cálculo VAN y TIR escenario optimista

1 Datos para el análisis	
	Importe
Inversión	35.000
	Años

	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja (neto anual)	-35.000	19.126	19.384	19.646	19.911	20.180
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.						
	%					
Tasa de descuento	9,50%					
V.A.N a cinco años	40.266	Valor positivo, inversión factible				
T.I.R a cinco años	47,68%	Valor superior a la tasa, inversión factible				

Elaborado por la autora.

Valor Actual Neto (VAN):

VAN a cinco años: US \$ 40.266 (positivo). Un VAN positivo indica que, utilizando la tasa de descuento del 9.5%, se espera que el proyecto genere un valor presente neto positivo. Esto sugiere que la inversión podría ser factible.

Tasa Interna de Retorno (TIR):

TIR a cinco años: 47.68%. La TIR es significativamente superior a la tasa de descuento del 9.5%. Esto indica que la tasa de rendimiento esperada del proyecto es alta y supera la tasa de descuento utilizada. Una TIR tan elevada sugiere que la inversión puede ser considerada factible.

Tanto VAN como la TIR indican que el negocio es altamente rentable y viable a lo largo de los cinco años analizados. El VAN positivo de US \$ 40.266 y la TIR del 47.68% indican que el proyecto generará un retorno significativo sobre la inversión inicial de US \$ 35 000. Esto hace que el proyecto sea atractivo para los accionistas y respalda la decisión de continuar con el negocio.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La vida moderna es cada vez más rápida y demanda de soluciones adaptadas a las necesidades de la población, por esta razón, se desea promover un estilo de vida saludable entre la comunidad, tomando mayor atención a las familias jóvenes con niños pequeños que, por falta de tiempo, la escasez de opciones de cuidado de sus niños y el estrés cotidiano dificultan la adopción de hábitos saludables, lo que afecta tanto la salud física como emocional. Ante esta realidad, surge la necesidad de ofrecer una solución integral.

El modelo de negocio planteado se destaca por ofrecer un enfoque integral que aborda el bienestar de la comunidad no solo en el aspecto físico, sino también emocional y nutricional de los clientes, creando así una propuesta de valor completa, diferenciándola en un mercado que se enfoca solo en el ejercicio físico.

La atención personalizada a cada cliente, desde el primer contacto hasta el seguimiento de metas, en especial a las familias con niños pequeños para que puedan llevar un estilo de vida saludable sin limitaciones, a quienes proporciona servicios de cuidado infantil y asesoramiento nutricional y emocional, respaldados por profesionales altamente capacitados, es un punto a favor que diferencia al Centro Integral de bienestar en un mercado competitivo, fortaleciendo la conexión emocional y la fidelización.

El Centro Integral formará alianzas con universidades, profesionales especializados y otros socios clave fortalece la base del negocio y aporta diversidad y calidad a los servicios ofrecidos.

La planificación para desarrollar una aplicación móvil demuestra una comprensión de las tendencias tecnológicas del mundo actual y el deseo de mejorar la experiencia del cliente mediante un seguimiento personalizado y acceso a información relevante.

La diversificación de fuentes de ingresos, como membresías, clases semanales o diarias y venta de productos, es una estrategia sólida para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El análisis financiero detallado revela una viabilidad financiera sólida para el Centro integral de bienestar, especialmente en el escenario conservador y optimista. Tanto el Valor Actual Neto (VAN) positivo como la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26.84% en el escenario

conservador indican que el proyecto tiene el potencial de ser financieramente exitoso a lo largo de los cinco años considerados.

La estrategia de diversificar las fuentes de ingresos, como las membresías, arrendamiento de bar, venta de implementos deportivos, capacitaciones y otros ingresos, contribuye a la estabilidad financiera del centro. Este enfoque reduce la dependencia de una única fuente de ingresos y aumenta la resiliencia frente a posibles fluctuaciones en el mercado.

El análisis de escenarios muestra la sensibilidad del proyecto a cambios en las condiciones del mercado. Mientras que el escenario conservador sugiere viabilidad, el pesimista destaca la importancia de monitorear y ajustar estrategias en respuesta a condiciones adversas y también de conocer el punto en el que se puede cerrar el negocio sin necesidad de llegar a pérdidas.

Este proyecto enfrenta diversas amenazas, como la competencia local establecida en la industria del bienestar y la posibilidad de cambios económicos y regulatorios que podrían afectar la operación. Además, la escasez de personal calificado y la creciente popularidad de servicios en línea podrían representar desafíos adicionales. Sin embargo, también existen oportunidades significativas, como la creciente demanda de un estilo de vida saludable, especialmente entre las familias jóvenes, y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con profesionales de la salud y universidades. Además, el uso de tecnología y marketing digital puede ampliar nuestro alcance para llegar a más miembros.

Con una gestión eficaz de estas amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades disponibles, nuestra propuesta de negocio tiene altas probabilidades de estar bien posicionado para alcanzar el éxito y contribuir al bienestar de las familias en nuestra comunidad.

Recomendaciones

Realizar investigaciones de mercado periódicas para comprender las tendencias cambiantes, las necesidades de los clientes y la competencia, lo que permitirá adaptar las estrategias de manera proactiva.

Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing efectivas, aprovechando las redes sociales y otras plataformas para construir una marca sólida y atraer a nuevos aprovechando la red de contactos existente clientes. Implementar programas de lealtad y referencias para fomentar la retención de clientes actuales.

Ser flexible en la implementación de la aplicación móvil, considerando la retroalimentación de los usuarios y ajustándola para satisfacer mejor sus necesidades y preferencias.

Considerando que las proyecciones están basadas en ciertas premisas, se sugiere una revisión periódica de las estrategias de ingresos. Esto podría implicar ajustes en precios, ofertas o incluso la incorporación de nuevas fuentes de ingresos para mantener la competitividad y la rentabilidad.

Se recomienda una evaluación periódica del desempeño y la satisfacción laboral del personal. Esto contribuirá a mantener un equipo comprometido y motivado, fundamental para la calidad del servicio ofrecido.

Al implementar estas recomendaciones y mantener un enfoque estratégico en la gestión financiera, el Centro Integral de Bienestar tiene el potencial de alcanzar y superar sus metas financieras a largo plazo.

Considerando la situación económica de Ecuador, que actualmente se encuentra en un estado de estancamiento sin perspectivas claras de mejora en el corto plazo. Los resultados del análisis financiero en el escenario pesimista indican que, con una inversión inicial de 35,000, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de 2.941 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12.68%, ambos valores positivos y superiores a la tasa de descuento del 9.5%. No obstante, estos resultados representan un margen limitado de ganancia, lo cual implica que cualquier fluctuación negativa en los flujos de caja o en la economía podría convertir la inversión en una pérdida.

Por lo tanto, se sugiere que si se alcanza este escenario pesimista durante la operación del proyecto, se evalúe seriamente la opción de retirarse. Mantener el negocio en estas condiciones solo sería viable mientras el flujo de caja permanezca positivo. Sin embargo, ante el menor indicio de pérdidas o de un empeoramiento de la situación económica, sería prudente cerrar el negocio para evitar mayores riesgos financieros. Este enfoque permitiría proteger la inversión inicial y prevenir pérdidas considerables en un contexto económico desfavorable

Referencias

- BCE (Banco Central del Ecuador). 2023. *Informe de la Evolución de la Economía Ecuatoriana en 2022 y Perspectivas 2023*. Quito: BCE.
- Calpa Angela, Geiman Santacruz, Marisol Álvarez, Christian Zambrano, Edith Hernández y Sonia Matabanchoy. 2019. “Promoción de estilos de vida saludables: estrategias y escenarios”. *Hacia. Promoc.Salud* 24 (2): 139-155. Doi: 10.17151/hpsal.2019.24.2.11.
- Cuafano, Genaro. 2024. “Modelo de negocio Canvas vs. Análisis FODA”. *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/es/lienzo-de-modelo-de-negocio-vs-an%C3%A1lisis-FODA/>
- Diario Libre*. 2023. “Bienestar en equilibrio: tendencias de salud para una vida saludable”. 1 de agosto. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/gimnasios-preparan-clientes-2023-143381.html>
- El Comercio*. 2022. “Los gimnasios son espacios para la intensa actividad y la amistad”. 14 de enero. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/gimnasios-actividad-amistad-saludentrenamiento.html>
- El Universo*. 2024. “¿Quieres hacer un préstamo? Estas son las tasas de interés que rigen en Ecuador en enero del 2024”. 2 de enero. <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/estas-son-las-tasas-de-interes-para-creditos-que-rigen-en-ecuador-en-enero-de-2024-nota/>
- El Universo*. 2024. “El 2023 cerró con una inflación de 1,35 % y diciembre fue el tercer mes consecutivo con inflación negativa”. 5 de enero. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/inflacion-ecuador-2023-de-135-diciembre-fue-el-tercer-mes-consecutivo-con-inflacion-negativa-nota/>
- Expreso*. 2022. “Los gimnasios se preparan para tener más clientes en el 2023”. 8 de diciembre. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/gimnasios-preparan-clientes-2023-143381.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador.
- MedlinePlus. 2021. “Vida saludable”. 19 de julio. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002393.htm>.
- Ministerio de Salud Pública. 2018. “Plan interinstitucional de alimentación y nutrición ecuador 2018-2025”. PIANE-2018-2025-final-compressed-.pdf (salud.gob.ec)
- Moreno, Alejandro. 2024. “PIB (Producto interior bruto): Qué es, características y tipos”. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. *Generación de Modelos de Negocios*. España: Deusto.
- Revista suprema. 2023. “Salud Y Wearables: Cómo La Tecnología Monitoriza Nuestro Bienestar”. <https://revistasuprema.com/salud-y-wearables-como-latecnologia-monitoriza-nuestro-bienestar/>
- Rocfit. 2023. “Estrategias para fidelizar clientes en tu gimnasio”. 16 de diciembre. <https://www.rocfit.com/consejos-fitness/estrategias-para-fidelizar-clientes/>
- Rodríguez, Jennifer. 2017. “Hábitos y Estilos de Vida en la Adolescencia y Convivencia Familiar”. Tesis de maestría, Universidad de La Laguna.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations*. New York. Free Press.

Tuvoz.tv. 2023. “Municipio de Quito cuenta con un Plan de Salud Mental”. 12 de septiembre. <https://tuvoz.tv/municipio-de-quito-cuenta-con-un-plan-de-salud-mental/>

Quito como vamos. 2022. “Informe de calidad de vida 2022”. https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf.

Quito informa, 2021. “Salud Municipal promueve la adopción de estilos de vida saludables”. 8 de junio. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2021/06/08/salud-municipal-promueve-la-adopcion-de-estilos-de-vida-saludables/>