

TRABAJO DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL AMOVA

Corporación Universitaria Remington.

Facultad: Ciencias Empresariales

Programa académico: Administración de Empresas.

Kevin Alejandro Castrillón Gaviria.

Nombre del Tutor del trabajo de grado:

Giovanny Andres Goez Diaz

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2026.

Tabla de contenidos

Resumen	6
Palabras clave	8
Pregunta orientadora de la búsqueda	9
Metodología de búsqueda de la información	10
Sustentación teórica y desarrollo del proyecto	11
Capítulo 1. Diagnóstico organizacional y del entorno	11
1.1 Descripción general de AMOVA	11
1.2 Servicio objeto de estudio y propuesta de valor	11
1.3 Mercado objetivo y segmentación	12
1.4 Benchmarking y posicionamiento competitivo	12
1.5 Modelo de negocio	13
1.6 Elemento diferenciador	13
2. Problemática	14
3. Justificación	14
4. Propuesta de valor	14
5. Mision	16

6. Vision	16
7. Valores corporativos	16
8. Objetivo general	17
8.1 Objetivos específicos	17
9. Servicio objeto de estudio y su rol en la propuesta de valor	18
10. Portafolio de servicios	19
11. Análisis del sector	20
11.1 Sector de la fisioterapia y el bienestar	20
11.2 Ubicación proyectada	20
12. Mercado objetivo	21
12.1 Segmentos de mercado	22
12.2 Segmentación del mercado	22
12.3 Relación entre segmentación y propuesta de valor	23
Capítulo 2. Investigación de mercados y comportamiento del consumidor	23
2.1 Investigación de precios	24
2.2 Disposición a pagar y sensibilidad al precio	25
2.3 Elasticidad de la demanda	25
2.4 Factores psicológicos y percepción de valor	28

2.5 estrategia de posicionamiento	30
2.6 estrategia de precios	30
2.7 investigacion de precios y comportamiento del consumidor	33
2.7.1 caracterizacion de los participantes	34
2.7.2 disposicion a pagar y sensibilidad al precio	34
2.7.3 Evaluacion de la elasticidad y sensibilidad de la demanda	36
2.7.4 Factores psicológicos y de comportamiento	38
2.7.5 Preferencia frente a la modalidad de contratación	39
2.7.6 Resultado de la investigación de precios	39
Capítulo 3. Estructura financiera y determinación del precio base	41
3.1 Estructura de costos	41
3.1.1 Costos variables por sesión	43
3.2 Inversión inicial y financiación	43
3.3 Punto de equilibrio	44
3.4 Margen de contribución	45
3.5 Cost-Plus Pricing y determinación del precio	46
3.6 Escenarios de ocupación y comportamiento financiero	49

3.6.1 Sensibilidad financiera ante variaciones en el precio	50
3.7 Determinación del precio base mediante el Cost-Plus Pricing	51
Capítulo 4. Formulación de la estrategia competitiva de precios	56
4.1 Estrategia competitiva de precios seleccionada	56
4.2 Políticas comerciales complementarias	56
4.3 Impacto de la estrategia en flujo de caja, ROI y retorno	58
4.4 Conclusiones estratégicas y recomendaciones gerenciales	63
Conclusiones	66
Bibliografías	68

Resumen

AMOVA es un proyecto empresarial orientado a la prestación de servicios de fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar integral, con ubicación proyectada en Belén, Medellín. El proyecto surge como una propuesta enfocada principalmente en personas que presentan dolor, lesiones o alteraciones musculoesqueléticas y que requieren procesos de recuperación, prevención y seguimiento profesional. Su propuesta de valor busca brindar una atención terapéutica continua, supervisada y orientada a las necesidades de cada usuario, complementada con servicios que favorezcan su recuperación funcional y continuidad durante el tratamiento.

El trabajo integra el diagnóstico organizacional y del entorno, la identificación del mercado objetivo, el análisis de la competencia, la investigación exploratoria del comportamiento del consumidor, la evaluación de la estructura financiera y la formulación de una estrategia competitiva de precios. Como servicio objeto de estudio se definió la sesión de fisioterapia, para la cual se propone una tarifa inicial de \$85.000. Para respaldar esta decisión se realizó un benchmarking de servicios comparables y una investigación exploratoria aplicada a 18 potenciales usuarios, que permitió analizar la disposición a pagar, sensibilidad frente al precio, intención de compra y factores asociados con la percepción de valor.

Desde el componente financiero, AMOVA contempla una inversión inicial de \$49.714.800 y un escenario base de 308 sesiones mensuales, equivalente al 46,7 % de la capacidad máxima teórica proyectada. Bajo estas condiciones, el punto de equilibrio de caja se estima en aproximadamente 260 sesiones mensuales, permitiendo establecer una relación favorable entre el nivel de operación esperado y las obligaciones del proyecto.

Finalmente, se plantea una estrategia de precios basada en valor, complementada con paquetes de continuidad terapéutica, convenios institucionales y seguimiento periódico de indicadores comerciales y financieros. En conjunto, los resultados obtenidos constituyen una base para avanzar hacia la puesta en marcha de AMOVA, manteniendo un equilibrio entre calidad del servicio, valor percibido por el usuario y sostenibilidad financiera, y considerando la validación posterior de los resultados con información real de la operación.

Palabras clave: Fisioterapia y rehabilitación, sostenibilidad financiera, recuperación funcional, investigación de mercados y estrategia competitiva.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo estructurar estratégica, comercial y financieramente el proyecto AMOVA para definir una propuesta de valor y una política de precios sostenible para la prestación de servicios de fisioterapia y rehabilitación funcional en Belén, Medellín?

Metodología de búsqueda de la información

El proyecto se desarrolló mediante una metodología aplicada de carácter descriptivo y exploratorio. Se utilizaron fuentes académicas, institucionales y comerciales para sustentar el análisis del sector, la rehabilitación, la estructura de costos, la fijación de precios y el comportamiento del consumidor. También se revisaron tarifas públicas de prestadores de fisioterapia en Medellín para realizar el benchmarking. Como fuente primaria se aplicó una encuesta exploratoria a 18 potenciales usuarios, orientada a identificar disposición a pagar, sensibilidad al precio, intención de compra y factores de valor. La información se complementó con el análisis financiero del proyecto, incluyendo costos, inversión inicial, depreciación, financiación, margen de contribución, puntos de equilibrio, flujo de caja y ROI. Debido al tamaño de la muestra, los resultados de la encuesta se interpretan como evidencia exploratoria y deberán validarse posteriormente con información real de operación.

Sustentación teórica y desarrollo del proyecto

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DEL ENTORNO

1. Descripción general de la empresa

1.1 Presentación

AMOVA es un proyecto empresarial que se dedicara a la prestación de servicios de fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar integral, se creara con el propósito de contribuir la recuperación física, conservación y fortalecimiento del movimiento humano y mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

La idea del proyecto surge ante la necesidad de ofrecer procesos de fisioterapia que no se limiten únicamente al alivio del dolor, integrando de esta manera métodos para identificar las necesidades del usuario, su recuperación funcional, la prevención de recaídas y un acompañamiento continuo durante el proceso. Para esto, AMOVA plantea una atención terapéutica continua y supervisada, basada en la escucha activa, el seguimiento y una adaptación al plan terapéutico de acuerdo con las condiciones y objetivos de cada usuario.

1.2 Ubicación física proyectada y mercado de influencia

La ubicación física definida de AMOVA para la puesta en marcha es Belén, Medellín, Antioquia, tomándose como entorno de referencia los sectores de La Mota y Arkadia. Esta zona se constituye como el punto establecido para el desarrollo inicial de la operación y la prestación de su servicio, considerando sus características residenciales y comerciales, accesibilidad y conexión con diferentes sectores de la ciudad, sectores como Rodeo Alto, Guayabal y otras zonas cercanas de Medellín no corresponden a alternativas de ubicación, estos sectores se consideran como áreas potenciales de procedencia y captación de usuarios. De esta manera AMOVA define

su ubicación en Belén, mientras que el mercado de influencia podrá ampliarse progresivamente de acuerdo con el crecimiento y la capacidad operativa del consultorio.

1.3 Información general

Aspecto	Definición
Nombre de la empresa	AMOVA
Actividad económica	Prestación de servicios de fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar integral.
Sector económico	Sector terciario - Servicios de Salud.
Ubicación proyectada	Belén - Medellín, Antioquia.
Mercado de influencia	Belén como mercado principal y sectores cercanos como zonas de captación.
Naturaleza jurídica	Empresa privada; tipo societario
Tamaño	Microempresa.
Modelo de negocio	Atención a usuarios particulares y mediante convenios con empresas, aseguradoras e instituciones del sector salud.
Mercado objetivo	Pacientes con lesiones musculoesqueléticas, deportistas, adultos mayores, pacientes en rehabilitación postoperatoria.
Propuesta de valor	Atención terapéutica continua y supervisada, rehabilitación funcional, prevención de lesiones y bienestar integral con atención cercana y basado en evidencia científica.

1.4 Sector económico

AMOVA abrirá sus actividades en el sector terciario, concretamente en servicios de salud y bienestar, utilizando servicios de fisioterapia orientados a la prevención, evaluación, tratamiento y rehabilitación de alteraciones producidas por el movimiento cotidiano del ser humano.

Actualmente el envejecimiento de la población, el incremento de la práctica deportiva, el interés por el bienestar integral y una mayor conciencia frente a la prevención de lesiones representan mayores oportunidades para la prestación de servicios especializados en fisioterapia. En este

contexto, AMOVA buscara integrar conocimiento científico y una atención centrada en los usuarios para así favorecer los procesos de recuperación funcional y bienestar.

1.5 Modelo de negocio

AMOVA implementará un modelo de negocio híbrido B2C y B2B, permitiendo de esta manera atender directamente a usuarios y desarrollar relaciones comerciales con diferentes organizaciones.

Atención a usuarios particulares (B2C): la cual se comprende mediante una prestación de servicios directa de fisioterapia y rehabilitación funcional para personas que requieran recuperación de lesiones, manejo de alteraciones funcionales, fortalecimiento, prevención o bienestar. La atención se orientará a construir relaciones de confianza mediante seguimiento y planes adaptados a las necesidades del paciente.

Convenios institucionales (B2B). AMOVA se proyecta para establecer convenios con entidades prestadoras de servicios de salud que puedan estar interesadas en rehabilitación física, prevención de lesiones y bienestar. Esta línea permitirá ampliar la cobertura, transformar las fuentes de ingreso y fortalecer la sostenibilidad financiera del proyecto. (Lemis, 2021)

1.6 Elemento diferenciador

El elemento diferencial de AMOVA se encuentra en la forma de prestar sus servicios. La atención estará centrada en la persona y partirá de una valoración inicial que permita comprender cuál es su condición física, cuáles son sus necesidades, objetivos y como es su estilo de vida para establecer una intervención acorde con su realidad.

Este enfoque busca principalmente que la fisioterapia trascienda el tratamiento aislado de una lesión y se convierta en un proceso que integre recuperación funcional, prevención, educación y seguimiento, favoreciendo así los resultados y ayudando a obtener una mejor calidad de vida.

2. Problemática

Las alteraciones musculoesqueléticas implican una causa importante de dolor y limitación funcional asociada a factores como el sedentarismo, las malas posturas, el envejecimiento poblacional, la práctica deportiva, accidentes laborales y accidentes de tránsito. A esto se suman barreras como los tiempos de espera, la falta de continuidad en los tratamientos y el limitado enfoque preventivo, que pueden afectar la recuperación de las alteraciones funcionales.

En Belén – Comuna 16, el Programa de Ejecución 2024–2027 contempla acciones relacionadas con la atención en salud de personas con discapacidad y movilidad reducida, así como iniciativas orientadas a la actividad y formación deportiva, lo que proporciona un contexto pertinente para AMOVA. Frente a estas condiciones, el proyecto plantea una atención fisioterapéutica orientada a la recuperación funcional, la prevención y el seguimiento continuo de los usuarios. (Medellín, 2024)

3. Justificación

AMOVA planea como respuesta a esta necesidad ofrecer servicios de fisioterapia que integren rehabilitación funcional, prevención de lesiones y una promoción de hábitos saludables. Desde el componente social, AMOVA busca ofrecer una atención profesional, continua y supervisada que ayude a favorecer la recuperación y la autonomía funcional de los usuarios.

Desde la perspectiva empresarial, este proyecto será desarrollado en un sector favorecido por necesidades relacionadas con alteraciones musculoesqueléticas, envejecimiento y mayor interés por el cuidado de la salud. Su ubicación en Belén, y la posibilidad de establecer alianzas con aseguradoras respaldan su proyección y crecimiento.

4. Propuesta de valor

AMOVA ofrecerá servicios de fisioterapia y rehabilitación funcional en los que se van a integrar evaluación, tratamiento, prevención y seguimiento, mediante planes terapéuticos adaptados a la

condición y evolución de cada usuario. Su propuesta de valor está fundamentada en una atención terapéutica continua, supervisada y basada en evidencia científica, estará orientada a mejorar la recuperación funcional, prevenir recaídas y formar lazos de confianza con los usuarios.

Asimismo, se contemplarán alianzas con instituciones del sector salud para ampliar el acceso a sus servicios.

La propuesta de valor se respalda cuantitativamente en la investigación exploratoria que se realizó a 18 potenciales usuarios. Entre los elementos asociados con la percepción de valor, el 72,2 % de los participantes destaca la atención apropiada a las necesidades del usuario y el 61,1 % el seguimiento y acompañamiento de la evolución. Asimismo, el 38,9 % señaló lo importante que es tener un buen profesional y el 33,3 % la experiencia y formación del fisioterapeuta. Estos resultados, aunque corresponden a una muestra exploratoria y no representativa del mercado de Medellín, respaldan inicialmente la orientación de AMOVA hacia planes terapéuticos adaptados, acompañamiento en la evolución y supervisión profesional como componentes de su propuesta de valor.

Para reforzar la propuesta de valor, AMOVA implementará indicadores de calidad y resultados terapéuticos que permitan obtener seguimiento a la evolución de los usuarios. Para ello se evaluarán indicadores tales como el cambio en el nivel de dolor, como ha estado evolucionando la movilidad y funcionalidad según la condición que se haya tratado, también se basará mucho en el cumplimiento del plan terapéutico y la satisfacción del usuario en cuanto a la atención recibida. Estos indicadores se registrarán durante el proceso y al finalizar el tratamiento, permitiendo de esta manera identificar avances, realizar ajustes cuando sean necesarios y evaluar la calidad del servicio prestado.

Las sesiones tendrán una duración aproximada de 55 minutos y se desarrollarán bajo un modelo de atención terapéutica simultánea y supervisada. Durante este periodo, cada usuario realizará las actividades correspondientes a su plan terapéutico definidas por el profesional, combinando momentos de intervención directa, ejercicio terapéutico y supervisión profesional. El fisioterapeuta realizará seguimiento a la ejecución, implementará ajustes y progresiones de acuerdo con la evolución de cada paciente. La duración de 55 minutos corresponde al tiempo de desarrollo de la sesión terapéutica y no implica atención exclusiva del fisioterapeuta durante la totalidad de este tiempo.

5. Misión

Brindar servicios integrales de fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar mediante una atención terapéutica continua, supervisada, empática y basada en evidencia científica, que contribuya a la recuperación, prevención de lesiones y mejoramiento de la calidad de vida, promoviendo el movimiento como elemento fundamental para la salud y el bienestar integral.

6. Visión

Para el año 2032, AMOVA se proyecta como un centro de referencia en fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar integral en Medellín y su área metropolitana, destacándose inicialmente por la excelencia en la atención, calidad de sus servicios, la innovación y compromiso con la recuperación del bienestar y la movilidad de sus usuarios.

7. Valores corporativos

Los valores corporativos de AMOVA orientarán al buen comportamiento, una buena toma decisiones y el fortalecimiento con la relación de los pacientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Valor	Aplicación en AMOVA
Empatía	Atención cercana, respetuosa y empática, reconociendo las necesidades individuales de cada persona.
Compromiso	Responsabilidad y dedicación durante cada proceso de recuperación y bienestar.
Calidad	Servicios bajo criterios técnicos y científicos, con mejora continua, atención segura y oportuna.
Ética	Transparencia, responsabilidad profesional y respeto por la confidencialidad del usuario.
Innovación	Actualización permanente e incorporación de metodologías y herramientas que mejoren la atención.
Trabajo en equipo	Colaboración interdisciplinaria para fortalecer la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos.

8. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico Empresarial de AMOVA mediante el análisis del entorno, la definición del direccionamiento estratégico y la formulación de estrategias orientadas a su posicionamiento y sostenibilidad, con el propósito de establecer las bases para la creación y consolidación de un centro especializado en fisioterapia, rehabilitación funcional y bienestar integral.

8.1 Objetivos específicos

Analizar el entorno interno y externo para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y aspectos por mejorar que influyan en el desarrollo de AMOVA.

Definir el direccionamiento estratégico mediante la misión, visión, valores corporativos y propuesta de valor.

Determinar el mercado objetivo y las necesidades de los potenciales usuarios para orientar la prestación de los servicios.

Diseñar un portafolio de servicios que responda ante las necesidades del mercado y fortalezca el posicionamiento de AMOVA.

Formular estrategias que favorezcan el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

9. Servicio objeto de estudio y su rol en la propuesta de valor

Para el análisis de precios se define como servicio objeto de estudio la sesión de fisioterapia.

Esta delimitación permitirá analizar de manera específica su estructura de costos, el valor percibido, disposición a pagar y estrategia de precios, reconociendo que cada línea del portafolio presenta condiciones de prestación diferentes.

La sesión estará dirigida a personas con dolor, lesiones o alteraciones funcionales del sistema musculoesquelético y a pacientes que requieran acompañamiento para recuperar o mejorar su calidad de vida. La intervención partirá de las condiciones y necesidades del paciente y podrá integrar ejercicio terapéutico, educación, seguimiento de la evolución y acciones para reducir el riesgo de recaer.

La selección de este servicio se sustenta también en la relevancia de las afecciones musculoesqueléticas dentro de las necesidades de rehabilitación. La Organización Mundial de la Salud estima que aproximadamente 1.710 millones de personas viven con este tipo de afecciones en el mundo, entre ellas dolor lumbar y cervical, artrosis, fracturas y otras alteraciones de músculos, articulaciones, huesos y tejidos relacionados. (OMS, 2021)

Dentro de la propuesta de valor de AMOVA, la sesión fisioterapéutica funcionara como servicio base porque concentra las principales particularidades diferenciadoras del proyecto: valoración de las necesidades del paciente, plan de tratamiento adaptado a su condición, supervisión profesional continua, seguimiento de la evolución, recuperación funcional y prevención de

recaídas. También permitirá calcular posteriormente los recursos reales solicitados para una buena prestación, talento humano, tiempo, infraestructura, equipos, insumos y administración deberán ser corroborados con el precio de mercado y la disposición a pagar.

10. Portafolio de servicios

AMOVA contará con un portafolio orientado a la rehabilitación funcional, la prevención de lesiones y el bienestar integral de cada usuario, manteniendo así una atención terapéutica continua, supervisada, y basada por criterios científicos.

Línea de servicio	Descripción	Público principal
Valoración fisioterapéutica	Evaluación funcional para identificar necesidades y definir el plan de tratamiento.	Para pacientes que inician proceso.
Fisioterapia musculoesquelética	Tratamiento de dolor, lesiones y alteraciones musculoesqueléticas.	Lesiones laborales, deportivas o cotidianas.
Rehabilitación postoperatoria	Recuperación funcional posterior a procedimientos quirúrgicos o traumatológicos.	Pacientes postquirúrgicos.
Fisioterapia deportiva	Prevención, tratamiento y retorno a sus actividades deportivas.	Deportistas y personas físicamente activas.
Acondicionamiento físico	Fortalecimiento, movilidad, equilibrio y resistencia funcional.	Pacientes en rehabilitación o prevención.
Programas para adulto mayor	Movilidad, equilibrio, prevención de caídas y autonomía.	Adultos mayores.
Convenios institucionales	Servicios mediante alianzas con aseguradoras prestadoras de salud.	Entidades prestadoras de salud.

El valor agregado del portafolio se radica en la integración y la valoración de las necesidades del paciente, los planes terapéuticos adaptados, la supervisión continua, el seguimiento y la educación para favorecer la conexión, ajustar el tratamiento según la evolución y promover resultados funcionales sostenibles.

11. Análisis del sector

11.1 Sector de la fisioterapia y el bienestar

El sector de la fisioterapia y la rehabilitación se desarrolla en un contexto de creciente necesidad de servicios orientados a mejorar la movilidad, la funcionalidad y la recuperación de las personas. Esta necesidad se relaciona, entre otros factores con el envejecimiento poblacional, el aumento de enfermedades crónicas y la alta frecuencia de afecciones musculoesqueléticas las cuales constituyen uno de los principales factores asociados con la necesidad de rehabilitación a nivel mundial. En este contexto, la rehabilitación cumple un papel importante no solo en la recuperación funcional, sino también en la prevención de complicaciones, el mantenimiento de la funcionalidad y la promoción de una atención integral centrada en las personas. (SOCIAL, 2025)

En Medellín, la oferta de servicios de salud y la actividad física generan oportunidades para proyectos enfocados en rehabilitación y movimiento humano, pero también un entorno competitivo. La Organización Mundial de la Salud reconoce la rehabilitación como una parte esencial de la cobertura sanitaria y señala que su necesidad continuará aumentando debido, entre otros factores, al envejecimiento de la población y al crecimiento de las enfermedades crónicas. (salud, 2020)

11.2 Ubicación proyectada

La ubicación física definida para AMOVA es la Comuna 16 – Belén, Medellín, tomando como entorno referencia La Mota y Arkadia. Esta localización corresponde al punto establecido para el

desarrollo inicial de la operación presencial del proyecto y permite diferenciar claramente la sede física de las zonas que conforman su mercado de influencia.

La elección de Belén se sustenta, entre otros aspectos, en sus características demográficas y territoriales. Para 2025, la Comuna 16 registró una población proyectada de 221.797 habitantes, equivalente al 8,4 % de la población de Medellín. Asimismo, La Mota, sector perteneciente a esta comuna y ubicado dentro del entorno inmediato de AMOVA, registra una población de 12.107 habitantes, según el Plan de Desarrollo Local de la Comuna 16. Estos datos permiten dimensionar la población presente en el territorio seleccionado y nos ayudan a respaldar la definición de un mercado de influencia inicial alrededor de la ubicación proyectada. (Alcaldía de medellin, 2025)

12. Mercado objetivo

AMOVA dirigirá sus servicios a personas que requieran rehabilitación funcional, prevención de lesiones y promoción del bienestar físico. El mercado principal se concentra en Belén y su entorno de influencia, con posibilidad de captar pacientes procedentes de sectores cercanos de Medellín.

Para definir el servicio objeto de estudio, se define como segmento primario a los adultos con dolor, lesiones o alteraciones musculoesqueléticas que requieren de una mejor recuperación para recuperar su movilidad y funcionalidad. Este segmento se tomará como referencia principal para la investigación de precios y la definición de la tarifa de la sesión de fisioterapia de AMOVA, debido a su relación directa con el servicio analizado.

12.1 Segmentos de mercado

Segmento	Necesidad principal	Relación con AMOVA
Personas adultas con dolor o lesiones musculoesqueléticas.	Manejo del dolor y recuperación de movilidad y funcionalidad.	Principal para la sesión de fisioterapia.
Deportistas y personas físicamente activas	Recuperación, retorno a sus actividades deportivas y prevención de lesiones.	Segmento secundario
Pacientes postquirúrgicos	Recuperación funcional progresiva.	Programas de rehabilitación según procedimiento.
Instituciones prestadoras de salud	Prevención, bienestar y atención de colaboradores.	Convenios y programas corporativos.

12.2 Segmentación del mercado

Dimensión	Criterio aplicado
Geográfica	Sede física en Belén; La Mota–Arkadia como su ubicación; Rodeo Alto, Guayabal y otros sectores cercanos únicamente como zonas de captación.
Demográfica	Hombres y mujeres entre 18 y 75 años para el portafolio general; el servicio musculoesquelético prioriza principalmente adultos con necesidad directa de atención.
Psicográfica	Personas que valoran el cuidado de la salud, la actividad física, la prevención, la autonomía funcional y la atención especializada.
Conductual	Usuarios que acceden por recomendación médica, iniciativa propia, lesión, cirugía, condición física o interés preventivo.

12.3 Relación entre segmentación y propuesta de valor

La segmentación permitirá orientar los servicios y la comunicación de AMOVA hacia necesidades concretas. En los segmentos prioritarios, el valor percibido se relacionará especialmente con la adaptación del tratamiento a la condición del usuario, el seguimiento de la evolución, la recuperación funcional y la prevención de recaídas. esto también facilitara la investigación de precios, permitiendo de esta manera evaluar la disposición a pagar y la sensibilidad del mercado sobre un público con relación directa con el servicio objeto de estudio, evitando de esta manera que se analice todo portafolio como si los usuarios valoraran de igual forma cada línea de atención.

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

2.1 Priorización del público objetivo y comportamiento frente al precio

Para el análisis comercial y de precios se ha tomado como referencia el segmento primario previamente definido como adultos con dolor, lesiones o alteraciones musculoesqueléticas que requieren recuperar para mejorar su movilidad y funcionalidad, concentrando así la investigación en los usuarios con relación directa para la sesión de fisioterapia y permitiendo analizar cuál sería su disposición a pagar, y como sería su sensibilidad frente al precio y la percepción de valor como base para la definición de la tarifa de AMOVA.

Referencia del comportamiento de precios del mercado

Segmento	Necesidad principal	Relación con el servicio	Prioridad
Lesiones musculoesqueléticas	Manejo del dolor, movilidad y funcionalidad	Directa	Principal
Deportistas/personas activas	Recuperación, retorno y prevención	Directa	Secundaria
Postquirúrgicos	Recuperación funcional progresiva	Según procedimiento y condición	Secundaria
Adultos mayores	Movilidad, equilibrio y autonomía	Requiere adaptación funcional	principal
Instituciones	Prevención y bienestar	Convenios y programas corporativos	Complementaria

Para relacionar la segmentación con la estrategia de precios se revisaron tarifas públicamente disponibles de prestadores de fisioterapia en Medellín. La consulta, realizada en agosto de 2026, permite obtener precios efectivamente ofertados y establecer un rango de referencia sin asumir que estos representan directamente la máxima disposición a pagar del consumidor.

Prestador / referencia	Servicio	Duración	Precio
Fisiocinetics - Belén	Valoración inicial	Según valoración	\$70.000
Fisiocinetics / Doctoralia - Belén	Visita de fisioterapia	Según prestador	\$95.000
Plus Recovery	Fisioterapia en sede	60 min	\$60.000
Casa Movana	Sesión de fisioterapia	60 min	\$80.000
Neo One	Fisioterapia	60 min	\$140.000

Las referencias muestran un mercado heterogéneo, con sesiones individuales entre \$60.000 y \$140.000 en esta revisión y varias referencias alrededor de \$80.000 a \$100.000. Fisiocinetics (Fisiocinetic, s.f.) es especialmente relevante por su ubicación en Belén.

Casa Movana, además, evidencia el uso de descuentos por volumen: 5 sesiones por \$375.000, 8 por \$520.000 y 10 por \$550.000, reduciendo progresivamente el valor efectivo por sesión. (casa movana, s.f.)

2.2 Necesidades del mercado

El mercado demanda acceso oportuno a la fisioterapia especializada, tratamientos adaptados a las necesidades del usuario, implementar recuperación funcional sostenible, prevención de lesiones y un buen seguimiento profesional. Para AMOVA, estas necesidades respaldan un modelo de atención terapéutica continua y supervisada, con horarios flexibles, instalaciones adecuadas y atención fundamentada en la evidencia científica, orientado a fortalecer la continuidad del tratamiento y el valor percibido.

2.3 Benchmarking y análisis de la competencia

Con el fin de identificar las condiciones reales del mercado, se hizo la comparación de prestadores de fisioterapia en Medellín con información pública verificable sobre sus servicios y precios. El benchmarking este concentrado en la sesión de fisioterapia musculoesquelética, ya

que este es el servicio objeto de estudio de AMOVA, y complementa el análisis con paquetes de tratamiento para identificar estrategias de continuidad y variación del precio efectivo por sesión.

Análisis comparativo

Prestador	Modalidad	Sesión	5 sesiones	10 sesiones	Efectivo sesión (10)
Casa Movana	Presencial, 60 min	\$80.000	\$375.000	\$550.000	\$55.000
Fisioexpertos	Domiciliaria	\$95.000	\$425.000	\$800.000	\$80.000
Arthros	Presencial, 60 min	\$42.200	\$211.000	\$422.000	\$42.200

El benchmarking muestra tarifas individuales entre \$42.200 y \$95.000 y estructuras comerciales distintas. Casa Movana reduce el precio efectivo mediante paquetes; Fisioexpertos presenta valores superiores asociados a la atención domiciliaria; y Arthros mantiene una tarifa más baja sin descuento adicional por volumen. Estas referencias permiten ubicar a AMOVA dentro del mercado, pero no constituyen por sí solas el criterio para definir su precio. (Arthros, s.f.)

Mapa competitivo de precio y valor agregado

Para complementar el benchmarking se construye un mapa competitivo con dos variables: nivel de precio (eje X) y nivel de valor agregado (eje Y). El nivel de precio se deriva de las tarifas observadas y el valor agregado se analiza a partir de características públicamente ofrecidas como modalidad, duración, seguimiento, ejercicio terapéutico, supervisión profesional y servicios complementarios.

Prestador	Precio ref.	Nivel precio	Elementos de valor	Valor agregado
Arthros	\$42.200	Bajo	Terapia física presencial de 60 min y ejercicio	Medio
Casa Movana	\$80.000	Medio	60 min, técnicas manuales, ejercicio terapéutico, agentes físicos y bienestar	Medio-Alto
Fisioexpertos	\$95.000	Medio-Alto	Atención domiciliaria y diferentes áreas de rehabilitación	Alto
AMOVA	\$85.000	Medio	Atención terapéutica supervisada, fisioterapia musculoesquelética, ejercicio, seguimiento, educación y prevención	Alto

Interpretación del posicionamiento

NIVEL DE VALOR AGREGADO

ALTO | Fisioexpertos

|

|

AMOVA

|

|

Casa Movana

|

MEDIO | Arthros

|

|

BAJO

MEDIO

ALTO

NIVEL DE PRECIO

AMOVA buscara ubicarse en un nivel medio de precio y alto valor agregado. Su tarifa proyectada de \$85.000 se sitúa entre referencias de menor precio como Arthros y alternativas de mayor tarifa como Fisioexpertos, mientras buscara diferenciarse mediante atención terapéutica continua y supervisada, ejercicio terapéutico, seguimiento, educación y prevención de recaídas. Este posicionamiento va de la mano con la propuesta de valor debido a que evita depender únicamente de una estrategia de bajo precio. De acuerdo con el análisis realizado, Casa Movana constituye una referencia útil para la estructura de paquetes; Fisioexpertos permite observar el comportamiento con la modalidad domiciliaria; y Arthros representa una referencia de menor precio. En efecto, la tarifa de AMOVA deberá integrar mercado, costos de prestación del servicio, margen requerido, posicionamiento ante la competencia y valor entregado.

Conclusión del benchmarking: el estudio de benchmarking confirma la existencia de diferentes niveles de precio y modelos de comercialización. Las sesiones que se analizaron se encuentran entre \$42.200 y \$95.000 pesos colombianos y los paquetes van modificando de manera distinta el valor efectivo por cada sesión. Esta evidencia proporciona una base sustancial para construir la estrategia de precios de AMOVA y así mismo combinar la sesión de fisioterapia con alternativas de continuidad, manteniendo así una tarifa competitiva y un posicionamiento basado en seguimiento y acompañamiento profesional además del valor agregado.

2.4 Ventaja competitiva de AMOVA

Atención terapéutica continua y supervisada durante el proceso de rehabilitación.

Planes terapéuticos ajustados a las necesidades individuales de cada paciente.

Atención orientada a la rehabilitación funcional, prevención de lesiones y retorno a sus actividades básicas cotidianas.

Seguimiento continuo para analizar evolución y ajustar oportunamente la intervención.

Convenios con empresas, aseguradoras e instituciones del sector prestador de salud.

Prácticas basadas en evidencia científica y mejora continua.

Análisis de competencia directa e indirecta

Empresa	Ubicación	Servicios / fortaleza	Oportunidad para AMOVA
Fisiocinetics	Belén	Fisioterapia personalizada y medicina física, atención especializada	Programas preventivos, seguimiento y convenios empresariales
Fisioterapia en Movimiento	Belén	Rehabilitación musculoesquelética y fisioterapia general; reputación local	Bienestar integral, ejercicio terapéutico y alianzas estratégicas
Wakeup Rehabilitación Funcional (wake up fisioterapia, s.f.)	Laureles	Rehabilitación basada en movimiento; metodología enfocada en origen de la lesión	Atención cercana, seguimiento y servicios corporativos
Centir del Sur (Centir IPS, s.f.)	Belén	Fisioterapia, fisiatría, terapia ocupacional, dolor y rehabilitación; IPS consolidada	Mayor agilidad y experiencia personalizada
Clínica Las Américas – Arkadia (Clinica las Americas, s.f.)	Arkadia	Servicios especializados y respaldo institucional	Atención flexible y enfocada en fisioterapia y bienestar

2.5 Estrategia de posicionamiento

AMOVA buscará posicionarse como un centro especializado en el movimiento corporal humano, rehabilitación física y bienestar integral, reconocido por tener una atención integral, segura, especializada y supervisada, orientada a resultados sostenibles. Esta estrategia se apoyará en la confianza, la calidad humana y el valor percibido del usuario, asociando la marca con recuperación funcional, prevención de lesiones y promoción de estilos de vida saludables.

2.6 Estrategia de precios

La estrategia de AMOVA combinará precio competitivo y precio basado en valor, evitando así competir exclusivamente mediante tarifas bajas. Para definir la referencia inicial se utilizan los precios públicos analizados en el benchmarking y cuatro criterios: referencia competitiva, delimitación de la sesión de fisioterapia, atributos de la propuesta de valor y continuidad terapéutica mediante paquetes.

Arquitectura inicial de precios de AMOVA

Referencia	Sesión individual	5 sesiones	10 sesiones	Modalidad
Casa Movana	\$80.000	\$375.000	\$550.000	Presencial
Fisioexpertos	\$95.000	\$425.000	\$800.000	Domiciliaria
Arthros	\$42.200	\$211.000	\$422.000	Presencial

Tomándose como referencia el benchmarking, el público objetivo, la propuesta de valor y el servicio objeto de estudio, AMOVA establece una estructura que diferencia la atención terapéutica supervisada, la continuidad del tratamiento, los programas especializados y los convenios institucionales de entidades prestadoras de salud. Esto permitirá diversificar las fuentes de ingreso y atender usuarios particulares como también usuarios remitidos por pólizas aseguradoras.

Definición de las principales tarifas

Línea de servicio	Estructura comercial	Precio / modalidad
Valoración fisioterapéutica inicial	Evaluación individual inicial	\$70.000
Sesión de fisioterapia musculoesquelética	Atención terapéutica supervisada	\$85.000
Paquete de 5 sesiones	Continuidad terapéutica	\$400.000 (\$80.000 por sesión)
Paquete de 10 sesiones	Continuidad terapéutica	\$740.000 (\$74.000 por sesión)
Programa especializado de recuperación funcional	Valoración + 5 sesiones + seguimiento	\$430.000
Convenios con aseguradoras, empresas e instituciones	Usuarios remitidos o autorizados	Tarifa contractual según condiciones y volumen

La valoración fisioterapéutica inicial tendrá un precio de \$70.000 y permitirá identificar en el usuario la condición física, antecedentes personales, familiares y entre otros, restricciones físicas y objetivos del usuario para así definir el plan de intervención. Esta tarifa se toma como referencia del valor publicado por Fisiocinetics, prestador ubicado en Belén. La sesión de fisioterapia tendrá una tarifa inicial proyectada de \$85.000 el cual integrará, según las necesidades y evolución del paciente, intervención fisioterapéutica, ejercicio terapéutico, educación en su proceso, seguimiento y prevención de recaídas.

Para favorecer la continuidad del tratamiento, AMOVA ofrecerá un paquete de 5 sesiones por \$400.000 (\$80.000 por sesión) y uno de 10 sesiones por \$740.000 (\$74.000 por sesión), representando ahorros de \$25.000 y \$110.000, respectivamente de cada paquete, frente a la tarifa individual. Esta estructura mantiene un incentivo por continuidad, conservando el valor del paquete de 10 sesiones por encima de la referencia unitaria estimado para el escenario base del proyecto.

Programa especializado de recuperación funcional

El plan de tratamiento especializado de recuperación de lesiones tendrá un valor de \$430.000 e incluirá una valoración fisioterapéutica inicial personalizada, cinco sesiones de fisioterapia y seguimiento del progreso durante la vigencia del plan. El seguimiento consistirá en una revisión breve posterior a cada sesión, realizada por el fisioterapeuta mediante el registro de la evolución clínica, respuesta al ejercicio y ajustes requeridos en el plan de tratamiento. Adicionalmente, se contempla un contacto de seguimiento por medio digital durante el desarrollo del plan de tratamiento para verificar su evolución y resolver inquietudes relacionadas con las recomendaciones brindadas por el fisioterapeuta. Este acompañamiento no corresponde a una sesión adicional de fisioterapia ni implica disponibilidad permanente del profesional fuera del horario de atención.

Para efectos de la planeación financiera, se estima una dedicación adicional previo al inicio de cada sesión, debido a que se realizara una valoración breve respecto a la evolución y el estado del paciente, con el fin de orientar y ajustar la sesión de fisioterapia de acuerdo con sus necesidades. Esto estará incluido dentro de la tarifa de \$430.000 del plan de tratamiento y no se cobrará de manera independiente.

Prestación de servicios mediante convenios

Como línea complementaria, AMOVA buscara prestar servicios mediante convenios con entidades prestadoras de servicios de salud, con tarifas contractuales que se definirán según su servicio, volumen, frecuencia, facturación y condiciones de pago. La tarifa particular servirá como referencia, siempre garantizando una cobertura de costos y sostenibilidad.

Criterio de aplicación y sostenibilidad de precios

La estructura comercial se diferencia por valoración inicial, sesión individual, paquetes de continuidad, programas especializados y convenios con pólizas de salud. La valoración se establecerá en \$70.000, la sesión individual en \$85.000, el paquete de cinco sesiones en \$400.000 y el de diez en \$740.000. Estas tarifas se sustentan con el benchmarking, el posicionamiento de AMOVA y la estructura financiera proyectada, buscando de esta manera favorecer la continuidad del tratamiento sin fijar precios por debajo del costo estimado del servicio.

2.7 Investigación de precios y comportamiento del consumidor

Para complementar el benchmarking y poder obtener un acercamiento inicial al comportamiento de futuros pacientes frente al precio de la sesión de fisioterapia, se realizó una investigación exploratoria. Este estudio buscó identificar tendencias iniciales relacionadas con la disposición a pagar, sensibilidad frente a diferentes niveles de precio, intención de compra y factores asociados con la percepción de valor.

La encuesta fue aplicada a 18 personas tomándose como referencia la sesión de fisioterapia. Debido al tamaño de la muestra, los resultados obtenidos se interpretan como una evidencia exploratoria y no se toman como resultados estadísticamente representativos del mercado de Medellín. Por lo tanto, estos hallazgos se utilizaron como apoyo para la formulación inicial de la estrategia de precios de AMOVA y, esta información deberá ser revisada posteriormente con una muestra más amplia, tomando como base también información real una vez que el proyecto entre en operación.

Encuesta aplicada:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqlcSoc8FtOC63eu8u8CN4xY49epfgvGXde9JurezFEOuQSw/viewform>

2.7.1 Caracterización de los participantes

De los 18 participantes, el 77,8 % manifestaron haber utilizado servicios de fisioterapia durante los últimos dos años y el 22,2 % indicaron no haberlos utilizado.

Rango de edad	Personas	Participación
18 a 25 años	6	33,3 %
26 a 35 años	5	27,8 %
36 a 45 años	1	5,6 %
46 a 60 años	5	27,8 %
Más de 60 años	1	5,6 %
Total	18	100 %

El dolor muscular o articular fue el principal motivo para acudir a fisioterapia (33,3 %), seguido también de la recuperación de una lesión (27,8 %). En conjunto, ambos motivos representan el 61,1 % de las respuestas guardando así una relación directa con el servicio seleccionado para AMOVA.

Motivo	Personas	Participación
Dolor muscular o articular	6	33,3 %
Recuperación de una lesión	5	27,8 %
Prevención de lesiones	3	16,7 %
Mejorar movilidad o funcionalidad	3	16,7 %
Recuperación después de cirugía	1	5,6 %

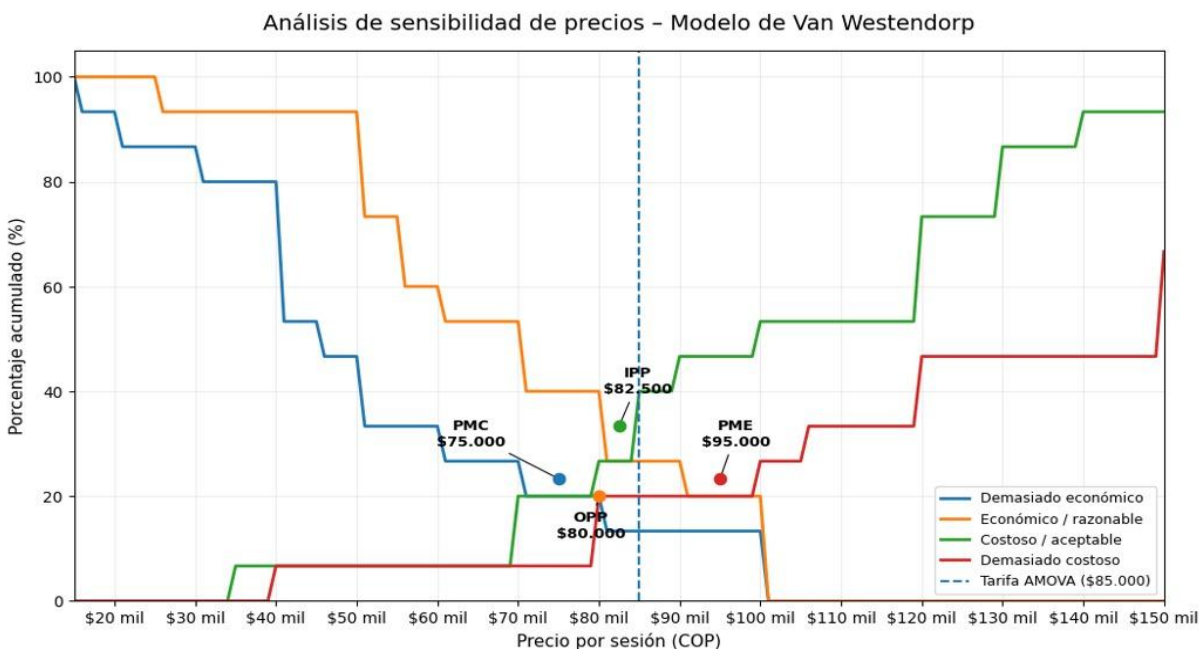
2.7.2 Disposición a pagar y sensibilidad al precio

Para evaluar de manera exploratoria la sensibilidad al precio se utilizó la lógica del Price Sensitivity Meter de Van Westendorp, mediante cuatro preguntas sobre los niveles de percepción: demasiado económico, económico y razonable, costoso pero aceptable y demasiado costoso. De los 18 cuestionarios aplicados, 15 respondieron una secuencia monetaria completa y

alineada y fueron utilizados para este análisis. Debido al número de observaciones válidas, los resultados permiten identificar tendencias iniciales de percepción del precio dentro de la muestra analizada, pero no deben interpretarse como representativos del mercado de Medellín.

Percepción del precio	Mediana
Tan económico que genera dudas sobre la calidad	\$45.000
Económico pero razonable	\$70.000
Costoso, pero todavía aceptable	\$100.000
Demasiado costoso para adquirir el servicio	\$150.000

Estos resultados ubican \$70.000 como un nivel económico pero razonable y \$100.000 como costoso, pero todavía aceptable. La tarifa propuesta de \$85.000 se encuentra entre ambos niveles. A su vez, \$45.000 como precio que genera dudas sobre la calidad muestra que un valor excesivamente bajo puede afectar la percepción de confianza y su calidad profesional. Curvas de sensibilidad al precio mediante el modelo de Van Westendorp.



Al analizar el gráfico del modelo de Van Westendorp permite complementar las medianas obtenidas mediante la identificación de las intersecciones entre las curvas de percepción de precio. partiendo de las 15 respuestas válidas, se identifica un precio marginal barato (PMC) cercano a \$75.000, un punto de precio óptimo (OPP) aproximado de \$80.000, un punto de precio de indiferencia (IPP) cercano a \$82.500 y un precio marginal caro (PME) aproximado de \$95.000.

Para la muestra analizada, las intersecciones permiten establecer un rango de precios aceptable aproximado entre \$75.000 y \$95.000 por sesión. La tarifa propuesta para AMOVA de \$85.000 se encuentra dentro de este intervalo y cercana a los puntos centrales identificados en el análisis, lo que aporta una referencia exploratoria favorable para la decisión de precio. Este resultado se complementa con el benchmarking y la estructura financiera del proyecto, evitando que la tarifa se determine únicamente a partir de la encuesta.

2.7.3 Evaluación de la elasticidad y sensibilidad de la demanda

Para analizar la respuesta ante cambios de precio se presentaron cinco niveles tarifarios: \$65.000, \$75.000, \$85.000, \$95.000 y \$105.000. Las respuestas se transformaron en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a 'Definitivamente no' y 5 a 'Definitivamente sí'.

Los cinco niveles de precio evaluados (\$65.000, \$75.000, \$85.000, \$95.000 y \$105.000) fueron establecidos con intervalos de \$10.000 con el propósito de poder observar cómo podría variar la intención declarada de compra ante incrementos progresivos en la tarifa. Al contrastarlos seguidamente con el análisis de Van Westendorp, \$75.000 y \$95.000 coinciden aproximadamente con los límites inferior y superior del rango de precios aceptable identificado; \$85.000 se ubica en una posición intermedia y corresponde a la tarifa propuesta para AMOVA;

mientras que \$65.000 y \$105.000 permiten observar la respuesta de los participantes ante valores ubicados por debajo y por encima de dicho rango.

Precio por sesión	Respuestas válidas	Intención promedio de compra
\$65.000	13	3,46
\$75.000	13	3,38
\$85.000	13	3,46
\$95.000	14	3,29
\$105.000	17	3,06

La intención declarada de compra no disminuye de manera perfectamente lineal entre los niveles de precio evaluados. Estos resultados reflejan únicamente la respuesta expresada por los participantes en la encuesta y no representan demanda real ni cantidades efectivamente compradas. No obstante, se puede observar una reducción cuando el precio supera los \$85.000: la intención promedio pasa de 3,46 en \$85.000 a 3,29 en \$95.000 y 3,06 en \$105.000.

Desde una perspectiva comercial, la reducción progresiva de la intención de compra a partir de \$85.000 evidencia una mayor sensibilidad de los participantes frente a incrementos adicionales en la tarifa. El descenso observado en \$95.000 y \$105.000 indica que superar la tarifa propuesta podría reducir gradualmente la disposición declarada a contratar el servicio. En este sentido, \$95.000 se puede considerar un umbral de riesgo comercial para AMOVA dentro de la muestra analizada, debido a que a partir de este nivel la intención de compra presenta una disminución sostenida y, adicionalmente, coincide aproximadamente con el límite superior del rango aceptable identificado mediante el análisis de Van Westendorp. Por encima de este valor, como ocurre con la tarifa de \$105.000, el riesgo de una menor aceptación en la contratación del servicio se hace más evidente.

La elasticidad-precio se interpreta mediante la relación entre la variación porcentual de la demanda y la variación porcentual del precio. En este caso, la información corresponde a intención declarada y no a cantidades efectivamente compradas, por lo que no resulta adecuado establecer un único coeficiente de elasticidad para todo el servicio.

Esta evaluación permite concluir que existe sensibilidad creciente con los niveles superiores, especialmente cuando la tarifa se aproxima o supera los \$95.000. El precio de \$85.000 mantiene una intención de compra superior a los niveles de \$95.000 y \$105.000 y permanece dentro de la zona de aceptación identificada para AMOVA.

2.7.4 Factores psicológicos y de comportamiento

La decisión del usuario no depende exclusivamente del precio. Los resultados identificaron como factores principales la adaptación del tratamiento a las necesidades del usuario y el seguimiento de su evolución, seguidos por elementos de confianza profesional y una buena prevención.

Factor	Menciones	Participación
Atención completamente personalizada	13	72,2 %
Seguimiento de la evolución	11	61,1 %
Recomendación médica/profesional	7	38,9 %
Prevención de nuevas lesiones o recaídas	7	38,9 %
Experiencia y formación del fisioterapeuta	6	33,3 %
Plan de ejercicios individualizado	6	33,3 %
Cercanía y facilidad de acceso	4	22,2 %
Instalaciones y equipos adecuados	3	16,7 %

Facilidad para agendar	3	16,7 %
Duración de la sesión	1	5,6 %
Opiniones de otros pacientes	1	5,6 %

La adaptación del tratamiento a las necesidades del usuario, identificada en la encuesta mediante la opción “atención personalizada” (72,2 %), y el seguimiento de la evolución (61,1 %) son las características con mayor influencia. La recomendación profesional (38,9 %) y la experiencia y formación del fisioterapeuta (33,3 %) muestran además que la confianza profesional influye en la percepción del precio y en la decisión de compra. Para AMOVA, este resultado se interpreta como la importancia de adaptar el plan terapéutico y realizar seguimiento a la evolución de cada paciente. Operativamente, el servicio se desarrollará mediante un modelo de atención terapéutica simultánea y supervisada, con una capacidad máxima de hasta tres pacientes por hora, por lo que la personalización percibida por los participantes no se plantea como atención exclusiva de un fisioterapeuta a un solo paciente durante los 55 minutos de la sesión.

2.7.5 Preferencia frente a la modalidad de contratación

Alternativa	Personas	Participación
Paquete de 10 sesiones con mayor descuento	7	38,9 %
Pólizas aseguradora o convenio	3	16,7 %
Según recomendación del fisioterapeuta	3	16,7 %
Sesiones individuales	2	11,1 %
Principalmente según precio total	2	11,1 %
Paquete de 5 sesiones	1	5,6 %
Total	18	100 %

La opción con mayor preferencia fue el paquete de diez sesiones con descuento (38,9 %). Este resultado respalda la utilización de un paquete de continuidad. Para mantener coherencia y estar

alineados con la estructura financiera del proyecto, AMOVA establece el paquete de 10 sesiones en \$740.000, equivalente a \$74.000 por sesión, conservando un descuento considerable frente a la tarifa individual de \$85.000 sin ubicar el valor por sesión por debajo de la referencia unitaria estimada. La preferencia del 16,7 % por pólizas aseguradoras también respalda esta modalidad como línea complementaria del modelo comercial.

2.7.6 Resultado de la investigación de precios

Los resultados obtenidos aportan una evidencia inicial favorable a la estrategia de precios que se propone. El análisis de Van Westendorp respalda con la muestra estudiada, la consideración de una tarifa inicial recomendada de \$85.000 frente a la percepción de precio observada. Así mismo, la adaptación del tratamiento, el seguimiento continuo, la confianza profesional y la prevención de recaídas se identifican como factores importantes en la percepción de valor, mientras que la preferencia observada por los paquetes respalda el uso de incentivos orientados a favorecer la continuidad en el tratamiento. Debido al carácter exploratorio de la investigación y a que AMOVA aún no se encuentra en operación, la tarifa de \$85.000 será susceptible de validación y ajuste una vez la empresa inicie actividades y disponga de datos reales sobre demanda, ocupación y comportamiento de compra de los usuarios.

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA FINANCIERA Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO

BASE

Este capítulo permitirá determinar la estructura de costos de AMOVA y evaluar también la sostenibilidad de la sesión de fisioterapia. El análisis partirá de la operación proyectada en Belén, con un fisioterapeuta y una recepcionista vinculados laboralmente, un consultorio amplio para rehabilitación y ejercicio terapéutico, y un modelo de atención supervisada con capacidad máxima de hasta tres pacientes por hora por fisioterapeuta. Durante cada franja de atención, los pacientes desarrollarán actividades de acuerdo con su plan de tratamiento, combinando ejercicio terapéutico, supervisión profesional e intervención directa según las necesidades clínicas de cada paciente. La tarifa inicial proyectada de \$85.000, propuesta en el capítulo anterior, se contrasta con los costos proyectados, el margen de contribución, los puntos de equilibrio y el método Cost-Plus Pricing.

3.1 Clasificación de los costos fijos y variables

Para efectos de la planeación financiera, AMOVA clasifica como costos fijos mensuales aquellos rubros que se presupuestan de manera recurrente y que, dentro del nivel de operación proyectado, no dependen directamente del número de sesiones atendidas. Sin embargo, algunos conceptos como servicios públicos, mantenimiento, aseo y marketing pueden presentar variaciones en la operación real, por lo que se consideran costos fijos presupuestados para este escenario y deberán ajustarse de acuerdo con el comportamiento observado una vez el centro entre en funcionamiento. Para la nómina se utiliza un cálculo provisionado que incorpora salario, aportes parafiscales y prestaciones; en el caso de la recepcionista se parte del salario mínimo y auxilio de transporte proyectados para 2026. El fisioterapeuta tendrá un salario base de

\$3.200.000 mensuales, aun cuando inicialmente sea también propietario del consultorio, con el fin de no subestimar el costo real de la operación.

Costo fijo mensual	Valor
Arriendo de la sede	\$5.000.000
Servicios públicos (energía y acueducto)	\$3.000.000
Recepcionista – costo laboral provisionado	\$2.864.324
Fisioterapeuta – costo laboral provisionado	\$4.699.264
Asesor contable externo	\$1.500.000
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	\$1.200.000
Pólizas – equivalente mensual	\$166.667
Sistema Sunube – equivalente mensual	\$125.000
Internet / Wi-Fi	\$150.000
Marketing y publicidad	\$1.200.000
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$150.000
Aseo, higiene y desinfección	\$300.000
Total, costos fijos en efectivo	\$20.355.255

Los costos laborales de AMOVA se proyectan considerando la vinculación directa del fisioterapeuta y la recepcionista mediante contrato de trabajo, incluyendo su salario, prestaciones sociales y los aportes correspondientes a cargo del empleador. Por su parte, el presupuesto de mantenimiento contempla la conservación preventiva y correctiva de las máquinas, equipos terapéuticos y el sistema de aire acondicionado. Las actividades rutinarias de aseo y organización de la sede estarán a cargo inicialmente del personal, por lo que este rubro corresponde principalmente a la adquisición periódica de insumos de limpieza, higiene y desinfección necesarios para mantener el consultorio en óptimas condiciones.

3.1.1 Costos variables por sesión

Los costos variables aumentan con el número de pacientes atendidos. No todos los consumibles se utilizan en cada sesión; por ello se calculó un costo promedio ponderado según número de usos por presentación y frecuencia estimada de utilización.

Consumible	Costo por uso	Frecuencia estimada	Costo promedio/sesión
Aceite	\$340	15 %	\$51
Vaselina	\$340	10 %	\$34
Gel conductor	\$250	30 %	\$75
Electrodos carbonados	\$150	25 %	\$38
Kinesiotape	\$5.500	15 %	\$825
Costo variable promedio identificado			\$1.022,50

3.2 Inversión inicial y depreciación

La inversión inicial identificada asciende a \$49.714.800 e incluye implementos de fisioterapia como, caminadora, bicicleta recumbent, camillas, equipos de medios físicos, equipos de Pilates, computador, impresora, mobiliario, aire acondicionado, elementos de seguridad y trámites de puesta en marcha. Los trámites legales y permisos los cuales esta estimados en \$5.000.000, se reconocen como gasto de apertura y no como activo depreciable.

Concepto	Resultado
Inversión inicial total identificada	\$49.714.800
Activos sujetos al modelo de depreciación	\$44.714.800
Depreciación mensual estimada	\$411.367
Costos fijos mensuales + depreciación	\$20.766.622

Para efectos de la planeación financiera de AMOVA se aplicó el método de depreciación lineal utilizando como referencia las tasas máximas fiscales establecidas en el artículo 137 del Estatuto Tributario: 10 % anual para maquinaria, equipos, muebles y enseres; 12,5 % para equipo médico-científico; y 20 % para equipos de computación. Estas tasas se utilizan únicamente como referencia para la proyección y no deben confundirse con la depreciación contable, la cual deberá determinarse de acuerdo con la vida útil estimada de los activos, entendida como el periodo durante el cual se espera que estos sean utilizados por la entidad. En consecuencia, cuando AMOVA entre en operación deberá establecer la vida útil contable de cada grupo de activos de acuerdo con sus condiciones reales de uso, mientras que las tasas fiscales conservarán su finalidad tributaria. (Aponte, 2022)

3.3 Financiación de la inversión inicial

La inversión inicial será financiada mediante crédito. Como referencia de mercado se utiliza un crédito productivo a 60 meses con una tasa de 26,85 % efectiva anual. Esta tasa se emplea únicamente como supuesto financiero para la proyección, debido a que la aprobación y la tasa final dependerán del perfil crediticio del solicitante. (BANCO CAJA SOCIAL, s.f.)

Variable	Resultado
Monto financiado	\$49.714.800
Plazo	60 meses
Tasa E.A. de referencia	26,85 %
Tasa mensual equivalente	2,0017 %
Cuota mensual estimada	\$1.430.793
Total, estimado pagado	\$85.847.575
Costo financiero estimado	\$36.132.775

La cuota mensual estimada de \$1.430.793 constituye una obligación de caja derivada en la financiación de la inversión inicial y no aporta como un costo operativo asociado directamente con la prestación de cada sesión de fisioterapia. Por esta razón, su incidencia sobre el precio se analiza desde la capacidad de la tarifa y del volumen de sesiones proyectado para generar el flujo de caja suficiente que permita atender el servicio de la deuda. En consecuencia, la cuota del crédito se incorpora en el análisis del punto de equilibrio de caja y en las proyecciones financieras, pero se mantiene diferenciada de los costos operativos utilizados para la prestación del servicio.

La hoja de cálculo anexa contiene la tabla de amortización completa de los 60 meses, separando saldo inicial, cuota, intereses, abono a capital y saldo final.

3.4 Margen de contribución por unidad

El margen de contribución mide cuánto aporta cada sesión al cubrimiento de los costos fijos después de descontar los costos variables directamente asociados a la atención. No corresponde a utilidad neta, ya que aún deben cubrirse los costos fijos de la operación.

Margen de contribución unitario = Precio de venta – Costo variable unitario

Concepto	Valor
Precio de venta de la sesión	\$85.000
Costo variable promedio por sesión	\$1.022,50
Margen de contribución unitario	\$83.977,50
Margen de contribución sobre ventas	98,80 %

El porcentaje elevado se debe a que la mayor parte de la estructura de AMOVA está concentrada en costos fijos, talento humano, sede, servicios, sistemas y administración, no en consumibles por paciente.

3.5 Punto de equilibrio operativo, punto de equilibrio de caja y margen de seguridad

El punto de equilibrio operativo determinara el número de sesiones requeridas para cubrir los costos fijos operativos, incluida la depreciación. Este se calcula dividiendo los costos fijos operativos entre el margen de contribución unitario. (Borbor, 2023)

Punto de equilibrio operativo = \$20.766.622 / \$83.977,50 = 247,29 sesiones mensuales

este resultado se redondea hacia arriba dando por entender esto que AMOVA necesita aproximadamente 248 sesiones mensuales para cubrir su estructura operativa.

El punto de equilibrio de caja determina el número de sesiones necesarias para cubrir las salidas mensuales de efectivo asociadas con la operación y el servicio de la deuda. A diferencia del punto de equilibrio operativo, en este cálculo se excluye la depreciación, debido a que corresponde a un reconocimiento contable que no representa una salida mensual de efectivo, y se incorpora la cuota del crédito como obligación efectiva de pago. Para AMOVA, este indicador se utiliza como herramienta de planeación de liquidez y no debe confundirse con el resultado contable del negocio (Zuleta, 202)

Punto de equilibrio de caja = (\$20.355.255 + \$1.430.793) / \$83.977,50 = 259,43 sesiones mensuales

Para efectos del análisis financiero de AMOVA es importante diferenciar el resultado contable del flujo de caja. El resultado contable reconoce los ingresos, costos y gastos correspondientes al periodo e incorpora partidas como la depreciación y el gasto por intereses del crédito, pero no considera el abono a capital como un gasto. Por su parte, el flujo de caja refleja las entradas y

salidas efectivas de dinero; por esta razón, no descuenta la depreciación como salida de efectivo y sí considera el pago de la cuota del crédito, incluido el abono a capital. En consecuencia, el punto de equilibrio operativo permite analizar el cubrimiento de la estructura operativa y contable, mientras que el punto de equilibrio de caja permite establecer el volumen requerido para atender las salidas efectivas de efectivo del proyecto.

Indicador	Resultado	Margen de seguridad
Punto de equilibrio operativo	247,29 → 248 sesiones/mes	19,71 %
Punto de equilibrio de caja	259,43 → 260 sesiones/mes	15,77 %
Capacidad máxima teórica mensual*	660 sesiones	—
Ocupación requerida para equilibrio de caja	39,31 %	—
Sesiones promedio por día para equilibrio de caja*	11,8 ≈ 12	—

Para determinar la capacidad máxima teórica mensual se consideran como supuestos de planeación 22 días de operación al mes, 10 horas diarias y una capacidad máxima de hasta tres pacientes por hora por fisioterapeuta. Bajo estas condiciones, AMOVA tendría una capacidad máxima teórica de 660 sesiones mensuales ($22 \text{ días} \times 10 \text{ horas} \times 3 \text{ pacientes}$). Esta capacidad representa un límite de planeación y no implica que el fisioterapeuta deba atender permanentemente tres usuarios de manera simultánea, debido a que el número podrá ser inferior cuando la condición clínica o la complejidad de la intervención requiera una mayor dedicación profesional. Los 22 días corresponden igualmente a un supuesto editable que deberá ajustarse al calendario real cuando el centro entre en funcionamiento.

Este resultado indica que AMOVA no necesitará operar al máximo de su capacidad para cubrir sus obligaciones. El equilibrio de caja se alcanzará alrededor del 39,3 % de la capacidad máxima

teórica, equivalente a aproximadamente 260 sesiones mensuales, lo que mantiene un margen disponible para el crecimiento progresivo de la demanda.

Como complemento, se realizó un margen de seguridad que mide cuánto puede disminuir el escenario proyectado de 308 sesiones antes de alcanzar cada equilibrio. Frente al punto de equilibrio operativo de 247,29 sesiones, el margen de seguridad es 19,71 % y frente al punto de equilibrio de caja de 259,43 sesiones, este margen de seguridad es 15,77 %. El segundo es menor porque incorpora la obligación mensual del crédito.

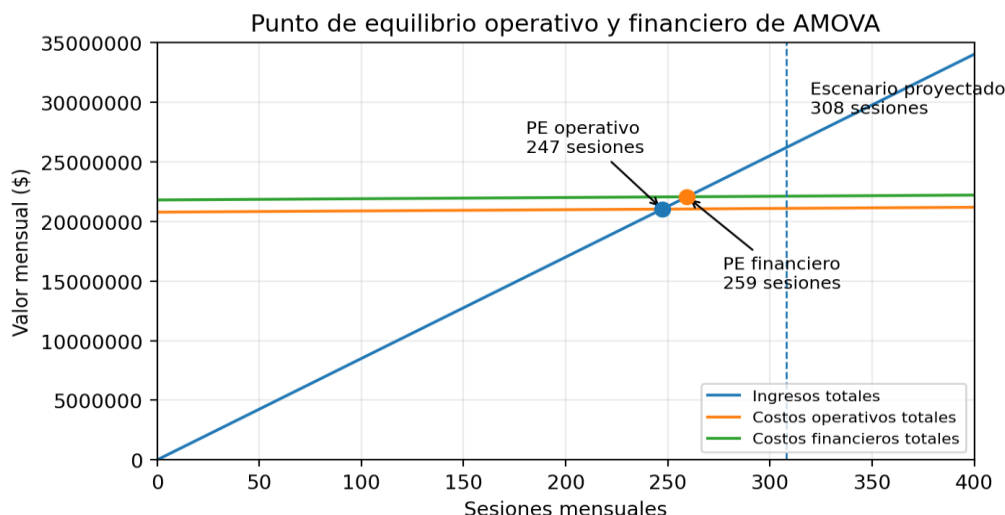


Figura 1. Punto de equilibrio operativo y de caja de AMOVA.

En la figura, el cruce de la línea de ingresos con los costos operativos identifica el equilibrio operativo en aproximadamente 247 sesiones, mientras que el cruce con los costos financieros identifica el equilibrio de caja en aproximadamente 259 sesiones. La proyección de 308 sesiones se ubica por encima de ambos puntos.

3.6 Escenarios de ocupación y comportamiento financiero

Ocupación	Sesiones mensuales	Referencia financiera unitaria	Flujo de caja mensual	ROI anual
26,7 %	176	\$ 124.807	-\$7.006.008	-169,11 %
46,7 % (base)	308	\$ 71.756	\$4.079.022	98,46 %
66,7 %	440	\$ 50.536	\$15.164.052	366,03 %
80,0 %	528	\$ 42.283	\$22.554.072	544,40 %
100,0 %	660	\$ 34.032	\$33.639.102	811,95 %

El análisis de estos escenarios permite observar el efecto del nivel de ocupación sobre la referencia financiera unitaria y la rentabilidad que se proyecta para AMOVA. Con una ocupación del 26.7 %, equivalente a 176 sesiones mensuales, la referencia unitaria proyectado asciende aproximadamente a \$124.807 y se genera un flujo de caja mensual negativo de \$7.006.008, lo que se refleja en un ROI anual proyectado de -169,11 %. Este escenario evidencia que dicho nivel de ocupación no permitirá cubrir la estructura financiera del proyecto con una tarifa individual de \$85.000 por sesión.

En el escenario base del 46.7 %, correspondiente a 308 sesiones mensuales, la referencia financiera unitaria disminuye a \$71.756, el flujo de caja mensual alcanza \$4.079.022 y el ROI anual proyectado es de 98,46 %. Por su parte, con una ocupación del 66.7 %, equivalente a 440 sesiones mensuales, el costo unitario se reduce aproximadamente a \$50.536, mientras que el flujo de caja mensual aumenta a \$15.164.052 y el ROI anual proyectado alcanza 366,03 %. Estos resultados muestran que una mayor ocupación permite hacer una distribución de los costos fijos entre un mayor número de sesiones y mejorar progresivamente el resultado financiero del proyecto, En este sentido, el 46.7 % se mantiene como escenario base de planeación, mientras

que los escenarios del 26.7 % y 66.7 % permiten evaluar el comportamiento financiero de AMOVA ante niveles inferiores y superiores de ocupación.

Al ampliar el análisis, una ocupación del 80 % correspondería a 528 sesiones mensuales, mientras que el 100 % representaría la capacidad máxima teórica de 660 sesiones. En estos escenarios, el aumento del volumen permitiría distribuir la estructura fija entre un mayor número de sesiones y mejorar el flujo de caja proyectado. No obstante, el escenario del 100 % se interpreta como un límite teórico de capacidad y no como una meta permanente de operación, debido a que la atención real dependerá de la programación, complejidad de los casos y disponibilidad efectiva del servicio.

3.6.1 Sensibilidad financiera ante variaciones en el precio

Para complementar el análisis financiero, se evalúa la sensibilidad del proyecto ante diferentes valores de la sesión de fisioterapia musculoesquelética, manteniendo constante el escenario base de 308 sesiones mensuales. Se consideran precios entre \$75.000 y \$100.000, con intervalos de \$5.000, con el propósito de observar su efecto sobre el flujo de caja, el retorno proyectado y el número de sesiones requerido para alcanzar el punto de equilibrio de caja.

Precio por sesión	Flujo de caja mensual	ROI anual	Punto de equilibrio de caja
\$ 75.000	\$ 999.022	24,11 %	295 sesiones
\$ 80.000	\$2.539.022	61,29 %	276 sesiones
\$ 85.000	\$4.079.022	98,46 %	260 sesiones
\$ 90.000	\$5.619.022	135,63 %	245 sesiones
\$ 95.000	\$7.159.022	172,80 %	232 sesiones
\$ 100.000	\$8.699.022	209,97 %	221 sesiones

El análisis muestra que el proyecto mantiene un flujo de caja positivo en todos los precios evaluados bajo el escenario de 308 sesiones mensuales. Sin embargo, los precios más bajos reducen el margen de seguridad frente al punto de equilibrio, mientras que los precios superiores mejoran el resultado financiero, pero deben contrastarse con la sensibilidad comercial identificada en la investigación de mercado. En este sentido, la tarifa propuesta de \$85.000 mantiene un equilibrio entre sostenibilidad financiera y aceptación del precio, al ubicarse dentro del rango aceptable identificado de manera exploratoria mediante Van Westendorp.

3.7 Determinación del precio base mediante Cost-Plus Pricing

El método Cost-Plus Pricing permite determinar y analizar el precio de un servicio a partir de su costo, adicionando un margen sobre dicho valor. En AMOVA se aplica como herramienta para comprobar si la tarifa comercial de la sesión de fisioterapia musculoesquelética es suficiente para cubrir la estructura financiera proyectada y generar un margen para la operación. (Freire, 2017)

En este análisis se utiliza un escenario de planeación del 46.7 % de ocupación, equivalente a 308 sesiones mensuales sobre una capacidad estimada de 660 sesiones. Este nivel se plantea como un escenario inicial moderado, ya que no supone el aprovechamiento total de la capacidad instalada durante la etapa de inicio y permite considerar un proceso progresivo de captación y consolidación de usuarios. De esta manera, las 308 sesiones de fisioterapia proyectadas permiten analizar la sostenibilidad financiera del servicio bajo un nivel de utilización inferior a la mitad de la capacidad máxima teórica disponible.

Con base en este volumen proyectado se construye una referencia financiera unitaria para evaluar la suficiencia de la tarifa frente a las obligaciones de caja del proyecto. Para este cálculo se distribuyen entre las 308 sesiones los costos fijos mensuales pagados en efectivo y la cuota mensual del crédito, adicionando seguidamente el costo variable promedio por sesión. La

inclusión de la cuota del crédito tiene únicamente una finalidad de análisis financiero y esto no implica clasificarla como un costo operativo por sesión.

Para evitar confundir los componentes de la estructura unitaria, se diferencian tres elementos. El costo variable unitario corresponde a los consumibles directamente asociados con la prestación de cada sesión y se estima en \$1.022,50. El costo fijo asignado por sesión corresponde a la distribución de los costos fijos mensuales en efectivo (\$20.355.255) entre las 308 sesiones proyectadas, obteniendo un valor de \$66.088,49 por sesión. Finalmente, la carga financiera asignada por sesión corresponde a la distribución de la cuota mensual del crédito (\$1.430.793) entre el mismo volumen proyectado, equivalente a \$4.645,43 por sesión. Este último componente se incorpora únicamente para evaluar la capacidad del precio de generar el flujo de caja necesario para atender la financiación y no constituye un costo operativo del servicio.

Determinación del precio.

Concepto	Cálculo	Valor por sesión
Costo variable unitario	Ya determinado	\$1.022,50
Costo fijo asignado por sesión	$20.355.255 \div 308$	\$66.088,49
Carga financiera asignada por sesión	$1.430.793 \div 308$	\$4.645,43
Referencia financiera unitaria	$1.022,50 + 66.088,49 + 4.645,43$	\$71.756,42 $\approx$ \$71.756

De esta manera, la suma del costo variable unitario (\$1.022,50), el costo fijo asignado por sesión (\$66.088,49) y la carga financiera asignada por sesión (\$4.645,43) genera una referencia financiera unitaria de \$71.756,42, redondeada a \$71.756 por sesión para el escenario base de 308 sesiones mensuales. Esta referencia depende del volumen de atención proyectado y, por tanto, no representa un costo unitario permanente del servicio.

A partir de esta referencia financiera unitaria se pueden aplicar diferentes márgenes para observar el comportamiento del precio mediante Cost-Plus Pricing. Los escenarios del 10 %, 20

% y 30 % se utilizan como análisis de sensibilidad y no representan un margen obligatorio para AMOVA.

Margen sobre el costo	Precio resultante
10 %	\$78.932
20 %	\$86.108
30 %	\$93.283
Tarifa comercial AMOVA	\$85.000 (margen implícito: 18,46 %)

Bajo el escenario proyectado de 46.7 % de ocupación, equivalente a 308 sesiones mensuales, la referencia financiera unitaria proyectada se estima en \$71.756 por sesión. Este valor corresponde específicamente al nivel de operación analizado y no establece un costo unitario permanente del servicio, debido a que puede variar de acuerdo con el número de sesiones programadas mensualmente. Al compararlo con la tarifa comercial de \$85.000 definida a partir del análisis de mercado, se evidencia que el precio propuesto permite cubrir la estructura financiera proyectada y generar un margen positivo. Los escenarios del 10 %, 20 % y 30 % se presentan únicamente como un análisis de sensibilidad del método Cost-Plus Pricing y no como márgenes obligatorios para AMOVA.

JUSTIFICACION INTEGRAL DE LA TARIFA DE \$85.000

La tarifa de \$85.000 por sesión se basa en la coincidencia de los análisis de mercado, percepción de valor y viabilidad financiera desarrollados en el proyecto. El benchmarking permite ubicarla frente a la oferta de servicios comparables; la investigación de precios muestra una intención declarada de compra favorable en este nivel y el análisis de Van Westendorp la sitúa dentro de un rango aceptable identificado para la muestra. De esta manera, los resultados sobre percepción de valor evidencian que la decisión del usuario no depende necesariamente del precio, sino también de aspectos como la adaptación del tratamiento, el seguimiento y la confianza

profesional. Desde la perspectiva financiera, la tarifa permite cubrir la estructura de costos, genera un margen de contribución unitario de \$83.977,50 y alcanza el punto de equilibrio de caja aproximadamente en 260 sesiones mensuales, cifra inferior a las 308 sesiones contempladas en el escenario de ocupación del 46.7 %. En conjunto, estos resultados respaldan la tarifa de \$85.000 como una decisión alineada con las condiciones de mercado analizadas y con la viabilidad financiera de AMOVA.

Conclusión integradora: el análisis desarrollado en los tres capítulos permite establecer que la tarifa inicial recomendada de \$85.000 por sesión de fisioterapia no surge de una sola fuente de información, sino de la integración sucesiva de variables estratégicas, comerciales y financieras. En primer lugar, el diagnóstico del entorno y el análisis competitivo permitieron identificar cuáles eran las características del mercado, la propuesta de valor de AMOVA y las tarifas de prestadores comparables, ubicando de esta manera el proyecto en un posicionamiento proyectado de precio medio, pero con un alto valor agregado.

A partir de estos datos, la investigación del consumidor permitió complementar el análisis mediante la disposición a pagar, la sensibilidad frente al precio y los factores asociados con la percepción de valor. Los resultados exploratorios mostraron que el valor proyectado de \$85.000 se encuentran dentro del rango de precios aceptable identificado mediante el análisis de Van Westendorp y presentan una intención declarada de compra favorable, mientras que valores superiores evidencian una reducción progresiva en dicha intención. De esta manera, la decisión de precio incorpora tanto las referencias del mercado como la respuesta inicial del consumidor. El análisis financiero también permitió contrastar esta tarifa con la estructura de costos, el margen de contribución y los puntos de equilibrio del proyecto. Bajo el escenario proyectado de 308 sesiones mensuales, la tarifa de \$85.000 genera un margen de contribución unitario de

\$83.977,50 y se encuentra por encima del nivel requerido para alcanzar el equilibrio de caja, estimado en aproximadamente 260 sesiones mensuales. Por lo tanto, la tarifa propuesta integra la información obtenida desde el diagnóstico, la competencia, el consumidor, la disposición a pagar, la sensibilidad al precio, los costos, el margen y el equilibrio, convirtiéndose de esta manera en una decisión estratégica de precio enlazado con el posicionamiento y la sostenibilidad proyectada de AMOVA. No obstante, debido a que el proyecto aún no se encuentra en operación, los \$85.000 constituyen una tarifa inicial recomendada, susceptible de validación y ajuste una vez AMOVA disponga de datos reales sobre demanda, ocupación, costos y comportamiento de compra.

CAPITULO 4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRECIOS

4.1 Estrategia competitiva de precios seleccionada

La estrategia de precios que se diseñara para AMOVA será una **estrategia de precios basada en valor**, la cual se encuentra complementada por el análisis de costos realizado y las referencias de la competencia, Este enfoque busca poder reflejar en la tarifa los atributos valorados por los usuarios, tales como la adaptación del tratamiento, el buen seguimiento de la evolución, la prevención de recaídas y la buena confianza profesional, manteniendo de esta manera una buena sostenibilidad financiera del servicio. (Valencia, 2019) esta elección se encuentra respaldada por la investigación de precios realizada, donde la tarifa que se propone para AMOVA de **\$85.000** se encuentra ubicada entre un nivel considerado económico pero razonable manifestado por los encuestados de \$70.000 y costoso pero aceptable \$100.000. Además, para la tarifa de \$85.000 la intención promedio de compra fue de **3,46 sobre 5**, la cual va disminuyendo a 3,29 en \$95.000 y 3,06 en \$105.000.

Esta estrategia también va de la mano con el benchmarking realizado y con el posicionamiento proyectado de AMOVA de un **precio medio pero un alto valor agregado**, evitando así competir exclusivamente mediante precios bajos o económicos. Por lo tanto, los **\$85.000 por sesión** se establecen como tarifa referencial, mientras que los paquetes y los convenios permitirán ir aplicando beneficios comerciales controlados.

4.2 Diseño de políticas comerciales complementarias

para complementar la estrategia de precios basada en valor, AMOVA realizara política de **descuentos por continuidad terapéutica**, buscando siempre incentivar la permanencia y fidelidad del usuario durante su proceso de rehabilitación sin comprometer la sostenibilidad financiera.

Modalidad	Precio	Valor por sesión	Descuento frente a tarifa individual
Sesión individual	\$ 85.000	\$ 85.000	0%
Paquete 5 sesiones	\$ 400.000	\$ 80.000	5,9 %
Paquete 10 sesiones	\$ 740.000	\$ 74.000	12,9 %

El paquete relacionado de 10 sesiones es el que tendrá el mayor beneficio debido al compromiso de continuidad por parte del usuario y, además, esta fue la modalidad con mayor preferencia en la investigación que se realizó, obteniendo un **38,9 % de las respuestas obtenidas**. Así mismo, los convenios con empresas, aseguradoras e instituciones podrán manejar tarifas diferenciadas de acuerdo con su volumen, frecuencia y sus condiciones de pago, garantizando siempre de esta manera la cobertura en los costos del servicio.

Para poder proteger la rentabilidad de AMOVA, estos descuentos no serán acumulables con otras promociones y deberán ser revisados periódicamente frente a los costos, la demanda y su comportamiento financiero.

De acuerdo con el análisis realizado, estos son los porcentajes de descuento para aquellos usuarios que adquieran los paquetes de 5 o 10 sesiones.

- 5 sesiones: ahorro de \$25.000 sobre \$425.000 = **5,88 % $\approx$ 5,9 %**.

Precio normal partiendo de una sesión individual:

$$\$85.000 \times 5 = \$425.000$$

Ahorro con el paquete obtenido:

$$\$425.000 - \$400.000 = \$25.000$$

Porcentaje de descuento obtenido:

$$(\$25.000 \div \$425.000) \times 100 = 5,88 \% \approx 5,9 \%$$

- 10 sesiones: ahorro de \$110.000 sobre \$850.000 = **12,94 % $\approx$ 12,9 %**.

Precio normal partiendo de una sesión individual:

$$\$85.000 \times 10 = \$850.000$$

Ahorro con el paquete obtenido:

$$\$850.000 - \$740.000 = \$110.000$$

Porcentaje de descuento obtenido:

$$(\$110.000 \div \$850.000) \times 100 = 12,9 \%$$

La profundidad de los descuentos responde a una estrategia de continuidad con el tratamiento y no a una política de reducción generalizada en el precio. El descuento aproximado del 5,9 % en el paquete de cinco sesiones constituye un incentivo moderado que favorece la continuidad del tratamiento sin generar una diferencia significativa frente a la tarifa individual de \$85.000. Por otro lado, el descuento del 12,9 % en el paquete de diez sesiones ofrece un mayor beneficio asociado con un compromiso de tratamiento más prolongado; sin embargo, debido a que tiene un mayor impacto financiero, esta modalidad deberá ser administrada de forma controlada y no constituirá una tarifa predominante de AMOVA. De esta manera, los descuentos se vinculan con la continuidad terapéutica y no con una disminución del valor del servicio, manteniendo la tarifa individual de \$85.000 como referencia principal de su posicionamiento.

4.3 Evaluación del impacto de la estrategia de precios en el flujo de caja, ROI y retorno

Para la evaluación del impacto financiero en la estrategia de precios se utiliza el escenario base de **308 sesiones mensuales**, el cual es equivalente al 46.7 % de la capacidad proyectada. Este análisis está considerando costos fijos mensuales en efectivo por valor de **\$20.355.255**, una cuota

del crédito de en el banco **\$1.430.793** y un costo variable promedio por sesión de **\$1.022,50**, esto va encaminado con la estructura financiera definida en el capítulo anterior.

Para identificar que efectos tienen los descuentos sobre el flujo de caja y el retorno, se comparan las tres tarifas comerciales establecidas, analizar el flujo de caja permite evaluar los recursos generados por el proyecto y constituye un elemento fundamental dentro de su evaluación financiera. (Serrano, 2021)

Modalidad	Precio efectivo por sesión	Ingreso mensual	Flujo de caja mensual	ROI anual estimado
Sesión individual	\$ 85.000	\$26.180.000	\$4.079.022	98,46 %
Paquete de 5 sesiones	\$ 80.000	\$24.640.000	\$2.539.022	61,29 %
Paquete de 10 sesiones	\$ 74.000	\$22.792.000	\$ 691.022	16,68 %

El flujo de caja mensual es obtenido al descontar de los ingresos los costos fijos en efectivo, los costos variables que correspondan a las 308 sesiones y la cuota mensual del crédito definida.

Para efectos comparativos, el ROI anual se calcula relacionando el flujo de caja anual proyectado con la inversión inicial de **\$49.714.800**. (ROJAS, 2018)

$$\text{ROI} = (\text{Flujo de caja anual} \div \text{Inversión inicial}) \times 100$$

Los resultados muestran que la tarifa individual de \$85.000 genera el mayor flujo de caja y retorno dentro del escenario analizado, mientras que el paquete de cinco sesiones conserva un resultado financiero positivo. En el caso del paquete de diez sesiones, su precio efectivo de \$74.000 por sesión genera, bajo el escenario comparativo de 308 sesiones mensuales, ingresos por \$22.792.000, un flujo de caja mensual proyectado de \$691.022 y un ROI anual estimado de

16,68 %. Aunque estos resultados son inferiores a los obtenidos con las demás modalidades, representan una mejora frente a la propuesta inicial del paquete y amplían la diferencia respecto a la referencia financiera unitaria de \$71.756 calculada para el escenario base.

Por esta razón, el paquete de diez sesiones se plantea como un incentivo comercial orientado a favorecer la continuidad del plan de tratamiento de cada paciente y apoyar la ocupación, pero no como la modalidad predominante de venta. Su sostenibilidad dependerá de la combinación real entre sesiones a tarifa individual, paquetes de cinco sesiones, paquetes de diez sesiones y demás modalidades comerciales. Una vez AMOVA entre en operación, deberá monitorearse periódicamente la participación de cada modalidad, el nivel de ocupación y la evolución de los costos para garantizar que los descuentos comerciales no comprometan la sostenibilidad financiera del proyecto.

Escenario proyectado de mezcla de modalidades de venta

Con el propósito de complementar el análisis individual de las modalidades de venta, se construye un escenario de mezcla para las 308 sesiones mensuales contempladas en el escenario base de AMOVA. Para este ejercicio se plantea una distribución del 40 % de las sesiones a tarifa individual de \$85.000, 25 % mediante el paquete de cinco sesiones a un precio efectivo de \$80.000 por sesión y 35 % mediante el paquete de diez sesiones a un precio efectivo de \$74.000 por sesión. Esta distribución corresponde a un supuesto de planeación financiera y no a una demanda real observada, debido a que AMOVA aún no se encuentra en operación. Su finalidad es evaluar el comportamiento financiero del proyecto cuando las diferentes modalidades de venta participan simultáneamente.

Modalidad de venta	Participación proyectada	Precio efectivo por sesión	Sesiones equivalentes	Ingreso mensual proyectado
Sesión individual	40%	\$ 85.000	123,2	\$10.472.000
Paquete de 5 sesiones	25%	\$ 80.000	77	\$6.160.000
Paquete de 10 sesiones	35%	\$ 74.000	107,8	\$7.977.200
Total	100%	\$79.900	308	\$24.609.200

Nota. Las sesiones equivalentes se obtienen aplicando la participación proyectada de cada modalidad sobre las 308 sesiones mensuales del escenario base. El valor de \$79.900 corresponde al precio promedio ponderado por sesión de la mezcla proyectada

A partir de la mezcla proyectada, se obtiene un precio promedio ponderado de \$79.900 por sesión y un ingreso mensual estimado de \$24.609.200. Al descontar los costos fijos mensuales en efectivo de \$20.355.255, los costos variables correspondientes a las 308 sesiones y la cuota mensual del crédito de \$1.430.793, se obtiene un flujo de caja mensual proyectado de \$2.508.222. Al anualizar este resultado y relacionarlo con la inversión inicial de \$49.714.800, el escenario genera un ROI anual estimado de 60,54 %.

El resultado del escenario de mezcla evidencia que la combinación de las tres modalidades permite mantener un flujo de caja positivo y un retorno favorable bajo el nivel de 308 sesiones mensuales proyectado. Sin embargo, también demuestra que la composición de las ventas influye directamente en el desempeño financiero de AMOVA, debido a que una mayor participación de los paquetes reduce el ingreso promedio por sesión frente a la tarifa individual. Por esta razón, una vez el proyecto entre en operación, será necesario realizar seguimiento a la participación real de cada modalidad, especialmente al paquete de diez sesiones, con el fin de ajustar la mezcla

comercial cuando sea necesario y evitar que los descuentos afecten la sostenibilidad financiera del proyecto.

Límite de participación del paquete de 10 sesiones

A partir del escenario de mezcla proyectado, AMOVA establece inicialmente que el paquete de diez sesiones podrá representar como máximo el 35 % de las sesiones mensuales vendidas. Este límite busca evitar una concentración excesiva de las ventas en la modalidad con menor precio efectivo por sesión (\$74.000) y conservar una participación suficiente de la tarifa individual de \$85.000 y del paquete de cinco sesiones de \$80.000 por sesión. El porcentaje se adopta como un criterio inicial de control financiero y deberá revisarse una vez el centro entre en operación, de acuerdo con la mezcla real de ventas, el nivel de ocupación, los costos y el flujo de caja generado.

Participación paquete 10	Sesión individual	Paquete de 5	Precio promedio ponderado	Flujo de caja mensual	ROI anual estimado
35%	40,0 %	25,0 %	\$ 79.900	\$2.508.222	60,54 %
40%	36,9 %	23,1 %	\$ 79.450	\$2.368.437	57,17 %
50%	30,8 %	19,2 %	\$ 78.540	\$2.088.868	50,42 %

Para evaluar el efecto de una mayor participación del paquete de diez sesiones, se mantienen las 308 sesiones mensuales del escenario base y se conserva proporcionalmente la relación entre la tarifa individual y el paquete de cinco sesiones. Los resultados corresponden a escenarios de planeación financiera y no a ventas reales observadas.

El análisis de sensibilidad muestra que, aunque participaciones superiores al 35 % del paquete de diez sesiones continúan generando un flujo de caja positivo en el escenario de 308 sesiones

mensuales, su incremento reduce progresivamente el precio promedio obtenido por sesión y el retorno proyectado del negocio. Al pasar de una participación del 35 % al 40 %, el ROI anual estimado disminuye de 60,54 % a 57,17 %, mientras que con una participación del 50 % se reduce a 50,42 %. En consecuencia, AMOVA establece el 35 % como límite comercial inicial para esta modalidad, no porque porcentajes superiores generen inmediatamente pérdidas, sino como una medida de control para evitar una concentración creciente de las ventas en la tarifa efectiva más baja (\$74.000 por sesión) y proteger el ingreso promedio y el retorno financiero del proyecto. Este límite deberá revisarse con información real de ventas, ocupación y costos una vez AMOVA entre en operación.

4.4 Conclusiones estratégicas y recomendaciones gerenciales

El análisis realizado permite concluir que la política de precios definida para AMOVA debe mantener como referencia la tarifa individual de **\$85.000 por sesión**, esto debido a que este valor es relacionado con la percepción de valor identificada en la investigación de mercado, el posicionamiento frente a la competencia y la estructura financiera del proyecto. Por esta razón, la estrategia no se orientará a competir mediante precios bajos, si no a una atención diferencial del servicio, manteniendo una orientación de precios basada principalmente en el valor percibido por el cliente. (Valencia, 2019)

Los paquetes definidos y seguidamente estudiados de **5 sesiones por \$400.000** y **10 sesiones por \$740.000** podrán utilizarse como una herramienta para incentivar una buena continuidad de los tratamientos. Sin embargo, el análisis financiero demuestra que los descuentos deben ser administrados de manera controlada, especialmente en el paquete de diez sesiones en el cual se obtiene un mayor beneficio para el usuario que tiene un precio efectivo de **\$74.000 por sesión** y que se encuentra cercano a la referencia financiera unitaria proyectada para el escenario base. Es

decir, este paquete no deberá convertirse en la modalidad predominante de venta mientras AMOVA opere en niveles cercanos al 46.7 % de su capacidad máxima teórica.

Partiendo desde el punto de vista gerencial, es recomendable llevar un proceso de seguimiento mensual para la política de precios, considerando así el número de sesiones atendidas, la participación de cada modalidad de venta, los ingresos obtenidos, los costos generados, el punto de equilibrio y el flujo de caja. Este control ayudara a identificar si los descuentos están generando un incremento suficiente en la ocupación para compensar la reducción del ingreso por sesión y facilitará realizar ajustes oportunos cuando cambien las condiciones financieras o comerciales del consultorio. (Infante, 2016)

Finalmente, con la implementación de la política de precios se deberá conservar un equilibrio entre **valor percibido, sostenibilidad financiera y comportamiento del mercado**. Los precios deberán analizarse periódicamente frente a los costos de operación, la respuesta de los usuarios y las tarifas de la competencia, evitando así hacer modificaciones basadas únicamente en igualar o reducir los precios del mercado. De esta manera, AMOVA podrá consolidar una estrategia de precios relacionada con su propuesta de valor y orientada a la sostenibilidad del proyecto con el tiempo.

Política de revisión de tarifas.

AMOVA realizará una revisión semestral de sus tarifas con el propósito de verificar que los precios mantengan coherencia con la estructura de costos, el comportamiento de la demanda, el nivel de ocupación, la mezcla de modalidades de venta y las condiciones del mercado.

Adicionalmente, podrá realizarse una revisión extraordinaria cuando se presenten variaciones significativas en los costos de operación, cambios en las condiciones de financiación o una

reducción sostenida del precio promedio ponderado que pueda afectar la sostenibilidad financiera del proyecto.

La revisión no implicará un ajuste automático de las tarifas. Cualquier modificación deberá considerar conjuntamente los resultados de los KPIs mensuales de pricing, el punto de equilibrio, el flujo de caja, la respuesta de los usuarios y las tarifas observadas en la competencia. De esta manera, AMOVA evitará modificar sus precios únicamente por variaciones del mercado y conservará una política coherente con su estrategia de precios basada en valor.

KPIs mensuales para el seguimiento de la estrategia de precios.

Para realizar seguimiento a la estrategia de precios una vez AMOVA entre en operación, se establecen indicadores mensuales que permitirán comparar el comportamiento real de las ventas con los escenarios financieros proyectados. Estos indicadores servirán como herramienta de control para identificar oportunamente desviaciones en el precio, la mezcla de modalidades, la ocupación y la generación de flujo de caja.

KPI mensual	Forma de seguimiento	Referencia inicial
Precio promedio ponderado por sesión	Ingresos por sesiones ÷ sesiones realizadas	\$ 79.900
Ocupación de la capacidad	Sesiones realizadas ÷ 660 × 100	46,7 % escenario base
Participación del paquete de 10 sesiones	Sesiones equivalentes del paquete ÷ total de sesiones × 100	Máximo inicial 35 %
Flujo de caja mensual	Ingresos – egresos de caja	\$2.508.222 en mezcla base
Ingreso mensual por sesiones	Total, facturado por las modalidades de venta	\$24.609.200

Conclusión.

El desarrollo de la investigación permitió establecer que AMOVA puede estructurarse estratégica, comercial y financieramente a partir de una propuesta de valor enfocada en la fisioterapia musculoesquelética, la recuperación funcional, el seguimiento profesional y la continuidad terapéutica. El análisis del entorno, el mercado y la competencia permitió proyectar el centro en Belén, Medellín, con un posicionamiento de precio medio y alto valor agregado, evitando competir únicamente mediante precios bajos.

La investigación exploratoria realizada a potenciales usuarios permitió identificar la disposición a pagar, la sensibilidad frente al precio y los principales factores asociados con la percepción de valor. Estos resultados, junto con el benchmarking y el análisis de Van Westendorp, respaldan inicialmente la tarifa individual de \$85.000 por sesión, al encontrarse dentro del rango de precios aceptable identificado para la muestra y guardar relación con el posicionamiento propuesto para AMOVA.

Desde la perspectiva financiera, se determinó una inversión inicial de \$49.714.800 y un escenario base de 308 sesiones mensuales. Bajo estas condiciones, el punto de equilibrio de caja se alcanza aproximadamente en 260 sesiones, lo que permite establecer que el volumen proyectado se encuentra por encima del nivel necesario para cubrir las obligaciones contempladas en el Proyecto.

En respuesta a la pregunta orientadora, los resultados obtenidos permiten concluir que AMOVA cuenta con una estructura estratégica, comercial y financiera que presenta condiciones favorables para avanzar hacia su puesta en marcha, mediante una estrategia de precios basada en valor y un seguimiento permanente de la demanda, ocupación, costos, flujo de caja y modalidades de venta.

Sin embargo, debido al carácter exploratorio de la investigación de mercado, será necesario contrastar y ajustar estas proyecciones con información real una vez el proyecto entre en operación.

Bibliografía

Aceves, A. L. (s.f.). *analisis y evaluacion de sistema de produccion pecuarios*.

Alcaldia de medellin. (14 de noviembre de 2025). Obtenido de alcaldia de medellin:

<https://www.medellin.gov.co/>

Aponte, J. D. (2022). *Opciones dentro de la clasificación de la depreciación de los activos NIIF*.

Cali: Universidad Javeriana de Cali.

Arthros. (s.f.). Obtenido de <https://arthros.com.co/>

BANCO CAJA SOCIAL. (s.f.). Obtenido de [https://digital.bancocajasocial.com/microcredito?utm](https://digital.bancocajasocial.com/microcredito?utm_source.com)

Borbor, J. L. (2023). *COSTO DE PRODUCCIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCION*

ARTESANAL. ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

casa movana. (s.f.). Obtenido de https://casamovana.com/?utm_source.com

Centir IPS. (s.f.). Obtenido de <https://www.centir.com.co/>

Clinica las Americas. (s.f.). Obtenido de

<https://clinicalasamericas.lasamericas.com.co/servicios/medicina-fisica-y-rehabilitacion>

Fisiocinetic. (s.f.). Obtenido de <https://fisiocinetics.com/>

Freire, L. A. (2017). *Plan de negocios para la fabricacion de mesas inteligentes con materia prima importada*. Quito: UDLA.

GOV. (30 de MARZO de 1989). Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?912&i=6533&utm_source

- Infante, J. L. (2016). *Políticas de precios y rendimientos productivos*. Argentina : Universidad nacional de la Plata.
- Lemis, G. C. (2021). *PORTAL WEB DE TUTORÍAS PARA LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Bogota: Universidad colegio mayor de cundinamarca.
- Leonardo, L. B. (2021). *COSTO DE PRODUCCIÓN EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN*. Ecuador- La Libertad.
- medellin, A. d. (2024). *Progerama de ejecucuion comuna 16 Belen* . Medellin : Alcaldia de medellin.
- Medellin, A. d. (2024). *Programa de ejecucion comuna 16 Belen*. Medellin: Alcaldia de medellin.
- OMS. (8 de Febrero de 2021). Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud:
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/musculoskeletal-conditions>
- Question pro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/van-westendorp-price-sensitivity-meter/>
- ROJAS, J. J. (2018). *MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA AL MUNICIPIO DE ZARZAL*. ZARZAL: UNIVERSIDAD DEL VALLE.
- salud, O. M. (2020). *Rehabiliacion de los sitemas de salud: guia de accion (rehabilitation in health system guide for action)*. BOGOTA. Obtenido de OMS.
- Serrano, M. (2021). *suplemento multidisciplinario*. El carmen: Revista científica “Suplemento CICA multidisciplinario”.
- SOCIAL, M. D. (2025). *RESOLUCIÓN NÚMERO 1788 DE 2025*. MINISTERIO DE SALUD.

Valencia, C. E. (2019). *Estrategia de pricing basada en valor y su aplicacion en la industria*.

Medellin : UNIVERSIDAD EAFIT.

wake up fisioterapia. (s.f.). Obtenido de <https://www.wakeup.com.co/>

Zuleta, J. S. (202). *Macroinductores de Valor* . Armenia: Unidad de virtualizacion .