



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**CREACION DE UN CENTRO DE BIENESTAR PARA
MUJERES EMBARAZADAS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En
Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Martha Priscila de la Torre Bejarano

Guayaquil, a los **15** días del mes de **Octubre** del año **2013**



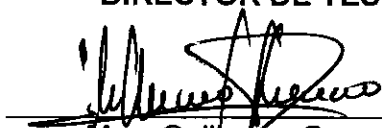
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO



CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Economista con mención en Gestión Empresarial Martha Priscila de la Torre Bejarano**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS


Mgs. Guillermo Guerrero

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Mgs. Patricio Vergara

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **MARTHA PRISCILA DE LA TORRE BEJARANO**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Creación de un centro de bienestar para mujeres embarazadas en la ciudad de Guayaquil**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Martha Priscila de la Torre Bejarano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **MARTHA PRISCILA DE LA TORRE BEJARANO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Creación de un centro de bienestar para mujeres embarazadas en la ciudad de Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Martha Priscila de la Torre Bejarano

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 PROBLEMÁTICA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 MARCO TEORICO	14
1.5.1 Análisis PEST	14
1.5.2 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER	16
1.5.3 Marketing MIX	20
CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO	25
2.1 ANALISIS PEST	25
2.1.1 Factores Políticos	25
2.1.2 Factores Económicos	26
2.1.3 Factores Sociales	28
2.1.4 Factores tecnológicos	31
2.2 ANALISIS DE PORTER	32
2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	35
2.4 FODA	36
CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO	38
3.1 MERCADO OBJETIVO	38
3.2 METODOLOGÍA	38
3.3 RESULTADOS DE INVESTIGACION CUALITATIVA	38
3.3.1 Grupo Focal	39
3.3.2 Entrevistas a profundidad	41
3.4 RESULTADOS DE INVESTIGACION CUANTITATIVA	43
CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES	51
4.1 Ubicación	51
4.2 Espacio Físico	52
4.3 CAPACIDAD OPERATIVA	53

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	55
5.1 NOMBRE COMERCIAL	55
5.2 SLOGAN	55
5.3 LOGO	55
5.4 MISIÓN	56
5.5 VISIÓN	56
5.6 ORGANIGRAMA	56
5.7 DESCRIPCIÓN DE TALENTO HUMANO	57
CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING.....	61
6.1 PRODUCTO	61
6.2 PRECIO	62
6.3 PLAZA	64
6.4 PROMOCIÓN	64
6.4.1 Campaña de Expectativa	65
6.4.2 Campaña de Mantenimiento	65
6.4.3 Campaña de Retención de clientes	68
CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO.....	69
7.1 INVERSIÓN INICIAL	69
7.2 FINANCIAMIENTO	70
7.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	70
7.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS	73
7.4.1 Costos Fijos	73
7.4.2 Costos Variables	74
7.5 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	75
7.6 FLUJO DE TESORERÍA	76
7.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO	77
7.8 INDICADORES FINANCIEROS	78
7.9 EVALUACION DEL PROYECTO	79
7.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	81
7.10.1 Escenario Pesimista	81
7.10.2 Escenario Optimista	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA	84

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 ANÁLISIS PEST.....	15
GRÁFICO 2 CARACTERÍSTICAS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	17
GRÁFICO 3 MARKETING MIX.....	21
GRÁFICO 4 EVOLUCIÓN PIB ANUAL – MILES USD 2007	26
GRÁFICO 5 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN MENSUAL.....	27
GRÁFICO 6 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL	27
GRÁFICO 7 EVOLUCIÓN CANASTA BÁSICA.....	28
GRÁFICO 8 INDICE DE DESEMPLEO	28
GRÁFICO 9 ENTORNO DEMOGRÁFICO	29
GRÁFICO 10 EVOLUCIÓN NÚMERO DE HABITANTES ECUADOR	29
GRÁFICO 11 TASA BRUTA DE NATALIDAD.....	30
GRÁFICO 12 ESTRATIFICACIÓN SOCIAL.....	30
GRÁFICO 13 NIVEL DE EDUCACIÓN.....	31
GRÁFICO 14 USO DE TECNOLOGÍAS	31
GRÁFICO 15 USO DE TELÉFONOS INTELIGENTES	32
GRÁFICO 16 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	32
GRÁFICO 17 FODA	36
GRÁFICO 18 ENCUESTA PREGUNTA 1	43
GRÁFICO 19 ENCUESTA PREGUNTA 2	44
GRÁFICO 20 ENCUESTA PREGUNTA 3	44
GRÁFICO 21 ENCUESTA PREGUNTA 4	45
GRÁFICO 22 ENCUESTA PREGUNTA 5	46
GRÁFICO 23 ENCUESTA PREGUNTA 6	46
GRÁFICO 24 ENCUESTA PREGUNTA 7	47
GRÁFICO 25 ENCUESTA PREGUNTA 8	47
GRÁFICO 26 ENCUESTA PREGUNTA 9	48
GRÁFICO 27 ENCUESTA PREGUNTA 10	49
GRÁFICO 28 ENCUESTA PREGUNTA 11	49
GRÁFICO 29 ENCUESAT PREGUNTA 12	50
GRÁFICO 30 ORGANIGRAMA	57

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	51
ILUSTRACIÓN 2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	52
ILUSTRACIÓN 3 LOGO	55

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	EVOLUCIÓN IR	26
TABLA 2	MERCADO OBJETIVO	38
TABLA 3	CAPACIDAD MÁXIMA DE CLIENTES	54
TABLA 4	GASTOS PRE OPERATIVOS	69
TABLA 5	INVERSIÓN INICIAL	69
TABLA 6	FINANCIAMIENTO	70
TABLA 7	TABLA DE AMORTIZACIÓN	70
TABLA 8	PRECIO PROMEDIO.....	71
TABLA 9	INGRESOS PROVENIENTES DE GIMNASIA	72
TABLA 10	INGRESOS PROVENIENTES DE CURSO PRENATAL	72
TABLA 11	INGRESOS PROVENIENTES DE CHARLAS ESPECIALIZADAS.....	72
TABLA 12	CUADRO TOTAL DE INGRESOS	73
TABLA 13	CUADRO DE SALARIOS	73
TABLA 14	GASTOS ANUALES DE PUBLICIDAD	73
TABLA 15	COSTOS FIJOS ANUALES	74
TABLA 16	COSTOS VARIABLES POR AÑO.....	75
TABLA 17	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	76
TABLA 18	FLUJO DE TESORERÍA PROYECTADO.....	77
TABLA 19	BALANCE GENERAL PROYECTADO	78
TABLA 20	INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD	78
TABLA 21	CÁLCULO DE KE	79
TABLA 22	CÁLCULO DEL WACC	80
TABLA 23	FREE CASH FLOW	80
TABLA 24	FREE CASH FLOW ESCENARIO PESIMISTA	81
TABLA 25	FREE CASH FLOW ESCENARIO OPTIMISTA	82

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	TEMARIO GRUPO FOCAL # 1	86
ANEXO 2	TEMARIO GRUPO FOCAL # 2	87
ANEXO 3	ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	88
ANEXO 4	ENCUESTA	89
ANEXO 5	PROGRAMACIÓN DE CLASES	91

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los últimos años se han realizado numerosos estudios acerca de la actividad física durante el embarazo, en los que se manifiesta que el ejercicio moderado y controlado brinda innumerables beneficios que se reflejan en un embarazo más saludable, en una mejor y más rápida recuperación post parto, y extendiendo también estos beneficios al bebé que está por nacer.

Entre los ejercicios que se recomiendan realizar durante el embarazo son aquellos de bajo impacto como gimnasia prenatal, yoga, pilates, bailoterapia y gimnasia acuática con el fin de evitar poner en riesgo la salud de la mamá y el bebé.

La ciudad de Guayaquil ofrece varios lugares donde se puede realizar diferentes actividades físicas para personas de todas las edades, pero no cuenta con un espacio diseñado exclusivamente para la actividad física durante el embarazo. Por esta razón surge la idea de analizar la creación de un centro de bienestar para mujeres embarazadas.

El centro de bienestar “Maternidad Activa” estará dirigido a preparar física y emocionalmente a mujeres embarazadas para que vivan a plenitud la maternidad, manteniéndolas activas a través de los programas de ejercicios dirigidos y saludables gracias a los planes nutricionales acorde a las necesidades de cada etapa de gestación. A través de cursos prenatales grupales y charlas dictadas por especialistas se abordarán los temas esenciales durante embarazo, preparación al parto y primeros cuidados del bebé para guiar a la futura mamá en la nueva etapa que está por vivir.

La comunicación será fundamental ya que se deberá realizar mensajes de concientización constantes sobre los beneficios que conlleva la actividad física en el embarazo que se hará a través de redes sociales, página web y volantes colocados en salas de espera de consultorios de especialistas en maternidad.

Se tendrá como socios estratégicos a ginecólogos reconocidos del medio, psicólogos y demás especialistas quienes dictarán las charlas especializadas y darán el reconocimiento médico y brindarán confianza en las mujeres embarazadas. Además se trabajará con revistas especializadas en embarazo.

El nivel de inversión para abrir un centro de estas características es relativamente bajo pues no se necesitan máquinas especializadas, pero se debe buscar el talento humano capacitado y preparado para asistir en todo momento a las usuarias.

El centro de bienestar “Maternidad Activa” busca mejorar la experiencia del embarazo en las mujeres contribuyendo a mejorar la salud del bebé, y al mismo tiempo lograr satisfacer las necesidades de rentabilidad que se requieren en un proyecto como este.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La actividad física regular combinada con una alimentación apropiada y saludable, busca mejorar la calidad de vida de las personas manteniendo un estilo de vida más equilibrada y sana. Para las mujeres embarazadas, constituye una oportunidad para tener un embarazo saludable.

Antiguamente, existía la creencia que una mujer embarazada no podía tener ningún tipo de actividad física, y por lo tanto era muy común ver mujeres embarazadas con sobrepeso, condición que puede traer diversas complicaciones en el embarazo (Barakat, 2005)

A partir de los años 50, los médicos comenzaron a fomentar que la mujer embarazada camine de 1 a 2 km diarios a lo largo del día, dejando de lado antiguos criterios sociales que señalaban que las mujeres embarazadas deben estar en reposo absoluto. (Artal, 1995)

Luego, en los años 60, se iniciaron programas de ejercicios para embarazadas dirigidas principalmente por matronas que se enfocaron en preparar a la mujer ante el momento del parto. Este programa fue muy bien acogido, y en los años 80 surgió un auge del mismo, donde la actividad, duración y frecuencia de los ejercicios se fue incrementando. (Artal, 1995) Por esto, en 1985, el Colegio Americano de Obstetras y Ginecólogos publicó directrices sobre cómo realizar ejercicios físicos durante el embarazo. Recomendó la práctica de ejercicio físico aeróbico, con la precaución de no sobrepasar 140 pulsaciones por minuto, y con una duración de 15 minutos. Esta postura fue modificada en 1995 al no establecer límites, solo enfatizar que se debe practicar ejercicio moderado a lo largo del embarazo.

Con el pasar del tiempo y gracias a los continuos y crecientes estudios científicos de diversas universidades en Europa y Estados Unidos que apoyan el ejercicio físico regular como un hábito durante el embarazo, los médicos en esta especialización han incrementado las recomendaciones a sus pacientes al respecto, ya que se ha demostrado que el ejercicio físico es parte fundamental incluso para la prevención y tratamiento de posibles complicaciones en el embarazo. (Zavorsky, 2011)

Los beneficios que se han encontrado como resultado de la actividad física en el embarazo, son los siguientes (Barakat, Alonso & Rojo, 2005):

- Mantiene sanos corazón, cuerpo y mente
- Regula el tono postural y la flexibilidad.
- Mejora la fuerza abdominal y pélvica.
- Contribuye a mantener buen estado físico y a aumentar adecuadamente de peso durante el embarazo
- Alivia algunos de los malestares propios del embarazo

- Ayuda al cuerpo a prepararse para el parto
- Facilita el control de la ansiedad y el estrés
- Mejora el autocontrol de la respiración.

Los efectos positivos del ejercicio durante en el embarazo no sólo se reflejan en la mujer durante el mismo, ya que incluso una vez que el bebé ha nacido, el ejercicio puede ayudar a la madre a recuperar su energía y a volver al peso que tenía previo al embarazo. Además, puede ayudarle a evitar las angustias después del parto, conocido como depresión post-parto, brindándole así también beneficios psicológicos

Hasta ahora, se han mencionado los beneficios para la salud de la mujer embarazada, pero se ha demostrado que realizar actividad física durante el embarazo repercutirá también en la salud de los recién nacidos.

Un artículo publicado por la Federación Internacional de Ginecólogos y Obstetras, menciona los resultados de un estudio realizado por la Universidad de Medicina y Bio-ciencias de la ciudad de Kansas, que reveló que el ejercicio durante el embarazo mejora la salud del corazón del recién nacido. Linda E May, integrante del equipo investigador dice: “Practicar gimnasia prenatal influye en la manera como el sistema nervioso y el corazón del recién nacido se desarrolla. El corazón nace mucho más saludable”.

Adicionalmente, investigaciones realizadas por las universidades de Granada, Politécnica de Madrid y Europea de Madrid liderados por Rubén Barakat, Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por la UPM, exponen que la actividad física moderada en el embarazo reduce en 58 % el riesgo de que el recién nacido nazca con sobrepeso y en 34% el riesgo de un parto por cesárea. Un mejor índice de masa corporal al nacer puede extender esos beneficios más allá del nacimiento, y con ello disminuir el sobrepeso y la obesidad en los niños.

Para elegir el tipo de actividad física, Rubén Barakat, en su artículo Ejercicio físico durante el embarazo programas de actividad física en gestantes (2006) menciona:

No sólo se trata de elegir correctamente cuál es la actividad física a desarrollar durante el embarazo sino la intensidad y duración adecuada con la que esta actividad se lleve a cabo; estos factores son tan importantes como el tipo de ejercicio que se realice. (p. 11).

El mismo especialista recomienda que el ejercicio deba realizarse con una frecuencia de entre tres y cinco sesiones semanales. Las siguientes actividades como idóneas para las mujeres embarazadas:

Caminar: todas las gestantes deben caminar (Flemming, 2003, Gallo's,1999, citado en Barakat, 2006). No obstante, se debe sistematizar la actividad, e incluir sencillos ejercicios de calentamiento

Programas de actividad física conducidos: incluye todas aquellas actividades físicas programadas y conducidas por un profesional (gimnasia

prenatal, biodanza, pilates, yoga, etc.) con los márgenes de seguridad adecuados (personal de apoyo, materiales, instalaciones, etc.). La gimnasia de mantenimiento para embarazadas (prenatal).

Actividades acuáticas: una de las más recomendada para la mujer embarazada por la mayoría de los profesionales ya que el ambiente acuático reduce las tensiones, disminuye el peso corporal, crea una resistencia sostenida sobre los músculos y sirve como estímulo del sistema cardiorespiratorio.

Es importante mencionar que a pesar de los grandes beneficios que la actividad física otorga a una mujer embarazada, existen ciertas contraindicaciones que se deben tomar en cuenta. No todas las mujeres pueden realizar ejercicios durante el embarazo, ya que existen contraindicaciones absolutas en las que no es recomendado el ejercicio, como el embarazo múltiple, hemorragia genital, ausencia de control prenatal, sospecha de sufrimiento fetal y riesgo de parto prematuro. (American College of Obstetricians and Gynecologists, 2002).

Existen también síntomas que podrían aparecer en el momento de realizar ejercicio, como dolor de algún tipo, hemorragia o mínimo sangrado vaginal, falta de aliento, debilidad muscular, palpitaciones, taquicardia, etc. En caso de presentarse cualquiera de estos síntomas se debe suspender inmediatamente la actividad física y consultarlo con el médico de cabecera.

El ejercicio durante el embarazo debe ser asistido por un profesional obstétrico, con experiencia previa en trabajo con mujeres embarazadas que estén en la capacidad de llevar una sesión controlada y donde se pueda asistir a la mujer embarazada ante cualquier eventualidad.

A través de la actividad física la mujer embarazada podrá encontrar la forma de adaptarse a esta nueva etapa de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que en el transcurso de esos nueve meses su cuerpo experimentará cambios constantes día a día a los que debe estar preparada.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Como se ha podido mencionar, la actividad física es recomendada para mujeres en estado de gestación, ya que realizar ejercicio físico regular es esencial para que durante esta nueva etapa estén ágiles y activas.

Los beneficios de la actividad física en las mujeres embarazadas se presentan tanto en el plano corporal como en el emocional, lo que las llevará a tener una experiencia más grata en su proyecto de ser mamá. Así mismo, ayudará a disminuir las molestias físicas del embarazo, le otorgará mayor flexibilidad, mejor postura y favorecerá a una mejor recuperación después del parto.

En la ciudad de Guayaquil, existen diversos gimnasios y lugares especializados donde se puede realizar actividad física. Hay gimnasios que ofrecen diversos servicios de ejercicios aeróbicos y pesas, así también existen

otros centros de otras disciplinas como yoga, pilates, crossfit o entrenamiento funcional.

Actualmente los únicos lugares que ofrecen ejercicios para mujeres embarazadas son los centros especializados de yoga y pilates respectivamente. En estos lugares se dictan clases para mujeres embarazadas en horarios específicos limitados o bien se imparten en horario regular, realizando un trabajo diferenciado al resto de alumnas.

Existe un único centro especializado dirigido para mujeres embarazadas, que ofrece el servicio de gimnasia prenatal, y adicionalmente ofrece cursos de educación prenatal y talleres de embarazo y lactancia. La gimnasia prenatal es dictada en un único horario una vez por semana.

Después de analizar estos aspectos, se detectó que la oferta que existe en la ciudad de Guayaquil de lugares para desarrollar actividad física para mujeres embarazadas es limitada. Por ello nace la idea de crear un centro de bienestar para mujeres embarazadas que permita brindar un servicio más completo en un solo lugar.

Este proyecto busca ofrecer un espacio integral donde se pueda realizar actividad física adecuada para mujeres embarazadas, contar con un plan nutricional personalizado acorde al mes de gestación que atraviesa y complementarlo con cursos de educación prenatal y talleres de interés, con el fin de brindar a las futuras mamás la oportunidad de tener un embarazo saludable.

El centro de bienestar para mujeres embarazadas pretende renovar el servicio que actualmente es ofrecido en el mercado, brindando mayor flexibilidad y mayor frecuencia de horarios y diversos servicios adicionales que permita satisfacer todas las necesidades que se generan en esta etapa.

Se ofrecerá una combinación de ejercicios físicos especializados para mujeres embarazadas, donde podrán practicar yoga, pilates, gimnasia prenatal, y gimnasia en piscina y puedan disfrutar de todos los beneficios que ofrecen cada una de estas diferentes actividades, y no conformarse sólo con una de ellas. Adicionalmente, se lo complementará con un plan nutricional personalizado que las guiará en los principales grupos de alimentos necesarios en cada etapa del embarazo, con controles mensuales de peso, lo que les proporcionará un embarazo completamente saludable.

1.3 PROBLEMÁTICA

Dentro de la problemática se formulará la hipótesis que al final del estudio podremos rechazarla o no. La hipótesis de este proyecto es:

“ Dado que la actividad física contribuye a la mujer embarazada a tener un embarazo saludable, ¿abrir un centro de bienestar para mujeres embarazada podría ser rentable en Guayaquil? ”

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un plan de negocios óptimo para la creación de un centro de bienestar para mujeres embarazadas en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Objetivos Específicos

Determinar a través de la investigación de mercado las verdaderas necesidades que tienen las mujeres embarazadas.

- Identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para establecer la estrategia que manejará la empresa.
- Determinar los recursos tecnológicos, financieros y humanos requeridos para la implementación del proyecto.
- Determinar los medios más adecuados y menos costosos para promocionar los beneficios de este proyecto
- Determinar la demanda anual de este proyecto, y su proyección de crecimiento en los próximos cinco años.
- Establecer la rentabilidad de este proyecto y la sensibilidad de la misma ante los diferentes escenarios que existen.
- Contribuir con la salud y bienestar de las mujeres embarazadas y brindar servicios que les permita tener un embarazo agradable y saludable mejorando así la salud del bebé que está por nacer.

1.5 MARCO TEORICO

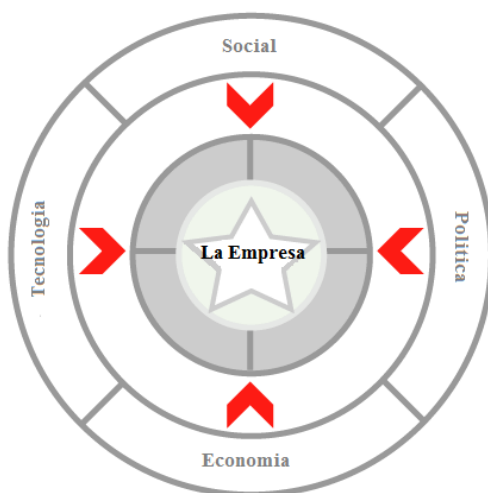
Dentro del marco teórico, se explicarán todas las herramientas que se utilizará a lo largo de la investigación para poder desarrollar el plan de negocios de un centro de bienestar para mujeres embarazadas, detallando en cada caso lo que será aplicado dentro del proyecto.

1.5.1 Análisis PEST

Para poder determinar si el entorno macro en el que se encuentra el proyecto es favorable o desfavorable se realizará un análisis PEST.

El análisis PEST busca valorar los factores externos que por lo general están fuera de control de una organización, y por lo tanto ayudará a determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la misma. Este análisis, incluso se puede aplicar a segmentos de negocios, una industria en particular, mercados específicos y a la economía en su totalidad

Gráfico 1 Análisis PEST



Fuente: Planeación estratégica blogspot

Factores Políticos:

- Políticas fiscales
- Regulaciones en la industria
- Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección a los consumidores
- Legislación laboral
- Leyes antimonopolio
- Estabilidad política
- Normativa y protección medioambiental

Factores Económicos:

- Indicadores económicos relevantes
- Tipos de interés y política monetaria
- Gasto público
- Desempleo
- Tributación
- Disponibilidad de recursos claves
- Etapa del ciclo empresarial

Factores Sociales:

- Tamaño de la población
- Distribución del ingreso en la población
- Movilidad Social y laboral
- Nivel de Educación
- Cambios en estilo de vida
- Salud, bienestar y seguridad

Factores Tecnológicos:

- Gasto de investigación y desarrollo
- Nivel tecnológico de la economía y la industria
- Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica
- Uso y costo de energía
- Uso y costo de internet

1.5.2 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Entender y analizar el entorno competitivo de una empresa, es lo que permite elaborar estrategias exitosas. (Allen & Georgeon, 2008) Para ello es necesario establecer a que industria la empresa pertenece y determinar cuáles son los factores que favorecen la rentabilidad de la misma.

Michael Porter (1980) identificó las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de sustitutos, la amenaza de posibles nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. Este modelo establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos competidores y sustitutos), sus interrelaciones y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas.

Conocer los principales factores determinantes en cada una de las cinco fuerzas de este modelo nos ayudará a realizar un mejor análisis del mismo, pues nos dan las directrices de los factores que se deben analizar en cada una de las fuerzas del modelo. Estos factores han sido resumidos en un gráfico a continuación

Gráfico 2 Características de las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por el autor

Amenaza de nuevos competidores

Si un sector está formado por industrias que tienen alta rentabilidad, se convertirá en la primera opción que una empresa analizará para incursionar ya que al hacerlo, surge la oportunidad de aumentar sus beneficios y mejorar su posición competitiva. Sin embargo, la aparición de nuevos participantes en el sector se convierte en una mala noticia para los que ya están establecidos. Esto se da principalmente porque los nuevos competidores aportan con recursos significativos e ideas innovadoras sobre cómo competir y tienen un anhelo de cuota de mercado que pretenden quitar a los actuales integrantes del sector.¹

El incremento en los ofertantes de un determinado producto o servicio tiende a hacer bajar los precios o subir los costes para las empresas establecidas, reduciendo la rentabilidad del sector en conjunto.

Un nuevo competidor puede ser una empresa nueva que antes no existía, o una ya existente que está diversificando al participar en el sector, o que simplemente está ampliando sus operaciones en nuevos países y/o ciudades.

Cualquier empresa debería poder tener la libertad de entrar y salir libremente de un sector o mercado, pero dependiendo del sector, existen ciertas limitantes propias del mismo que se convierten en barreras para poder hacerlo. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza que tiene el sector de tener nuevos

¹ Allen, Gorgeon (2008) , *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*, IE Business School

competidores se resume en las barreras de entrada. Entre las principales barreras de entrada se pueden mencionar:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Accesos a canales de distribución
- Requisitos de capital
- Ventajas de costes
- Represalias
- Política Gubernamental

Hay que tener claro que las barreras de entrada no afectan a todas las empresas de la misma manera, ya que hay barreras que enfrenten nuevos competidores que tal vez no afectan a las empresas ya establecidas pero que están diversificándose en otro sector.

Rivalidad entre competidores establecidos

El nivel de competencia que existe entre las empresas de un sector puede determinar su rentabilidad y la situación global de competitividad. Este nivel varía de un sector a otro, pues hay sectores que enfrentan rivalidad agresiva mientras en otras es débil.

- Concentración: se considera que un sector está concentrado cuando existen pocas empresas grandes que captan la mayor cuota de mercado. En un sector fragmentado, la rivalidad es mucho más intensiva y agresiva ya que todos compiten por los mismos clientes y recursos.
- Crecimiento del sector: cuando un sector tiene un crecimiento lento del mercado, las empresas que compiten más intensamente ya que buscan restar cuotas de mercado entre sí para poder crecer más individualmente.
- Altos costes fijos: si un sector tiene costos fijos muy altos, busca inmediatamente tener economías de escala y funcionar en el máximo nivel de eficiencia posible, para tratar de alguna forma diluir estos costos fijos.
- Bajo grado de diferenciación de producto: entre más bajo sea la diferenciación de un producto, la rivalidad es más intensa ya que lo único que les queda es competir por precio. En general commodities o empresas de consumo masivo tienden a pasar por esta situación.
- Barreras de salida: las barreras de salida impiden que a las empresas se les facilite salir de determinado sector. Tener activos especializados para un tipo de producto, puede dificultar al momento de vender encontrar un comprador para el mismo.

Amenaza de sustitutos

Al hablar a productos sustitutos, se los relaciona con productos de otros sectores que puedan tener similares funciones y características. Un producto sustituto debe satisfacer las necesidades básicas de los clientes, por lo tanto las empresas que lo comercializa se constituye en un competidor en potencia. (Allen & Gorgeos, 2008) Si existe disponibilidad de varios productos sustitutos se puede ejercer presión en el sector por disminuir precios, lo que llevaría a una rentabilidad desmejorada de todo el sector (Porter, 1983). Las posibilidades de que un cliente decida escoger entre el producto original y un sustituto dependerán de varios factores como:

- Rendimiento relativo de los sustitutos respecto al precio: varios productos pueden ser sustitutos entre sí pues brindan el mismo servicio o satisfacen la misma necesidad final del cliente. Pero cuando el precio está atado a otros factores presentan beneficios para el cliente la amenaza es baja.
- Costes de cambio para el comprador: cuanto menos cueste pasar del producto original a un sustituto, sea en términos financieros, humanos o afectivos, es más fácil que los compradores cambien.
- Propensión del comprador a cambiar: cuando un sustituto es producto de un nuevo descubrimiento o parte de una nueva tendencia en el mercado es más probable que el comprador decida cambiar.

Poder de negociación de compradores

El poder de negociación que pueden tener los compradores de un sector está determinado básicamente por los siguientes factores (Porter, 1980):

- Tamaño y concentración: cuando un comprador representa gran parte del volumen de ventas de una empresa (del vendedor) un cambio puede representar un gran impacto en los resultados financieras de la empresa, por lo tanto el comprador tiene un alto poder de negociación.
- Diferenciación del producto: cuando un producto no tiene mayor diferenciación, el comprador está más dispuesto a cambiar de un proveedor a otro, lo que le da un mayor poder de negociación.
- Lo que cuesta cambiar: cuando un comprador tiene que incurrir en un costo alto por cambiar de proveedor, estará menos dispuesto a adquirir otro producto, por lo que su poder de negociación es menor.
- Amenaza de integración: cuando un comprador es capaz de integración, en este caso hacia atrás, y el mismo proveerse de los productos dejando así de comprar al proveedor, le otorga un gran poder de negociación.

- Disponibilidad de información: cuando un comprador tiene más información sobre sus proveedores, precios, la calidad de sus productos tendrá más capacidad a la hora de negociar.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación que pueden tener los proveedores de un sector está determinado básicamente por los siguientes factores (Porter, 1980):

- Tamaño y concentración: cuando un proveedor tiene un grupo fragmentado de compradores (muchos compradores), tiene un poder de negociación más alto y por tanto podrá negociar a favor precio, calidad y condiciones de sus productos y servicios.
- Diferenciación del producto: cuando un producto no tiene mayor diferenciación, el proveedor pierde poder de negociación puesto que el comprador está más dispuesto a cambiar de un proveedor a otro.
- Lo que cuesta cambiar: si el comprador tiene que incurrir en un costo alto por cambiar de proveedor, el poder de negociación que tiene el proveedor es mucho mayor, ya que es notorio la falta de voluntad del comprador a cambiar de proveedor.
- Amenaza de integración: cuando un proveedor es capaz de integración, en este caso hacia adelante, convirtiéndose el mismo en parte de la cadena de distribución de los productos al cliente final, no necesitaría vender al comprador sus productos. Esta situación, le otorga al proveedor un gran poder de negociación.
- Disponibilidad de información: cuando un comprador tiene más información sobre sus proveedores, precios, la calidad de sus productos el proveedor pierde poder de negociación.

1.5.3 Marketing MIX

El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa combinará con el fin de lograr influenciar en la decisión de compra del cliente. Le permitirá a la empresa actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo (Kotler & Armstrong, 2003).

El marketing mix conocido también como las 4P del marketing son las siguientes: Producto – Precio – Plaza – Promoción

Gráfico 3 Marketing Mix



Fuente: Pixel Creativo blogspot

Producto

Dentro del análisis de las 4P, el producto es el bien o servicio que se ofrece en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no satisface una necesidad, un deseo.

El plan de negocios que se busca definir con esta investigación, es un centro de bienestar para mujeres embarazadas por tanto vamos a profundizar más en el marco teórico del marketing mix cuando el producto es un servicio.

Un servicio, es un conjunto de actividades que buscan responder a así como el producto, las necesidades de un cliente. Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos.

Las características que poseen los servicios y que los diferencian de los productos son:

- Intangibilidad: Los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o incluso medir su calidad antes de la prestación.
- Heterogeneidad: Un mismo servicio es realizado por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cuando uno de estos factores cambia, el servicio deja de ser el mismo.
- Inseparabilidad: los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario por la simultaneidad entre producción y consumo.

Los servicios tienen principios básicos del servicio que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- Actitud de servicio: Convicción de todos aquellos que conforman la empresa de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacción más que productos.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: no es aceptable cobrar cuando no se ha brindado ningún servicio ni se lo va a dar.
- El buen servidor: pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Un producto vale lo que la gente está dispuesta a pagar por él. Es por eso que el precio de un producto no siempre lo determina el vendedor, en general viene dado por el mercado.

Hay diferentes formas de fijar el precio a sus productos:

- Basado en el costo: Consisten fundamentalmente en adicionar un margen de beneficio al coste del producto.
- Basado en la competencia: Los consumidores basan sus juicios acerca del precio de un producto haciendo referencia a los de la competencia, sin basarse en los costos o en la demanda.
- Basado en la disposición a pagar el cliente: la fijación de precios utiliza la opinión del comprador, no los costos del vendedor, como clave para determinarlo.
- Basado en el valor del mercado: Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo.

Definir la estrategia de precios que va a tener la empresa es igual de importante que el precio a definir. Para definirla hay que tomar en cuenta los objetivos que tiene la empresa, flexibilidad y orientación al mercado. Las estrategias más conocidas son:

- Estrategias de precios fijos o variables
- Descuentos por cantidad
- Descuento por pronto pago

- Aplazamiento del pago
- Descuentos aleatorios (ofertas)
- Descuentos periódicos (rebajas)

En general se debe tomar cuenta muchas variables al momento de fijar el precio de un producto, los costes en que incurre la empresa, el valor que el cliente dé al producto o servicio en cuestión, los precios fijados por la competencia, las restricciones de tipo legal y los objetivos que se persiguen

Plaza

Los canales de venta son el medio por el cual el producto llega desde el productor al consumidor. Muchas veces se tiende a pensar en un solo canal de venta para comercializar los productos. Sin embargo, debemos pensar en distintos canales que nos permitan llegar al consumidor de variadas formas.

Es importante identificar quiénes y dónde están los clientes o a quiénes quiero satisfacer ya que esto nos ayudará en la selección de los Canales de Distribución de los productos que es uno de los retos de mayor trascendencia. Sea cual fuere el tipo de Canal de Distribución escogido, éste debe facilitar, de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, como es el de prestar un buen servicio al público.

Para elegir los canales de venta, se deben tomar en cuenta ciertos factores que nos ayudarán a seleccionar el canal más adecuado:

- Dónde se llega a más clientes
- El costo del lugar
- Las facilidades y dificultades para llegar ahí con el producto/servicio
- La conveniencia para administrar relaciones duraderas con los clientes
- Dónde obtener mayor valor en imagen

Un elemento más a considerar en la elección de métodos de distribución para los servicios es la ubicación. Sea cual fuere la forma utilizada de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante.

Promoción

Todas aquellas actividades por medio de las cuales, se informan y motivan a las personas a comprar productos o a actuar favorablemente hacia ellos es parte de la promoción. Lo que se busca es informar, persuadir y recordar el mensaje que el producto o servicio quiere transmitir al mercado meta.

Existen muchos factores que indican la necesidad de la promoción para todas las empresas. Uno de ellos es el crecimiento del mercado por el aumento de clientes potenciales y la distancia que existe entre productores y consumidores (cuando hay una larga cadena de distribución).

Para obtener una promoción adecuada se debe combinar herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo. Constituye parte fundamental de las estrategias de la empresa porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados. Así mismo se deben considerar las necesidades y anhelos del cliente, el costo para el cliente, la conveniencia y etc.

Las principales herramientas que se utilizan dentro del marketing mix para promoción:

- Publicidad: es toda comunicación no personal, pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada a través de los diferentes medios de comunicación
- Promoción de ventas: Son incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio
- Relaciones públicas: Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los usuarios a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores o acontecimientos desfavorables.
- Venta Personal: Presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.
- Marketing directo: Contactos directos (teléfono, correo electrónico, fax u otros medios) con consumidores individuales seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los usuarios

CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 ANALISIS PEST

Se necesita determinar el entorno macro en el que se desarrollará el proyecto, para esto utilizaremos el análisis PEST. Esta herramienta nos permitirá evaluar los factores externos y establecer una estrategia adecuada frente a estos.

2.1.1 Factores Políticos

Estabilidad Política

El Ecuador tuvo una historia política sin estabilidad, desde el año 1997 hasta el 2007 tuvimos siete Presidentes en los que ninguno pudo cumplir su mandato de 4 años. A partir del año 2007 el Econ Rafael Correa es electo y reelecto en el año 2013, son 6 años de estabilidad política, con una tendencia de izquierda, enfocado en lo que el llama “Revolución Ciudadana”.

El actual Mandatario cuenta con gran aceptación en el país y ha realizado numerosos cambios legislativos que enmarcan el desarrollo económico y social del país.

Legislación Laboral

En el año 2008 fueron aprobadas una serie de reformas en el ámbito laboral, con el fin de proteger al empleado, pero con grandes repercusiones financieras al empleador. Este se lo denominó “Mandato 8”, los principales puntos son:

- Se prohíbe la contratación por horas.
- Se prohíbe la tercerización e intermediación laboral.
- Se podrán contratar personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de servicios como: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza.

Con la intención de buscar la inclusión de las personas discapacitadas en el ámbito laboral, se desarrolló una ley que obliga a las empresas públicas y privadas a contratar a personas con discapacidad (1 por cada 25 empleados) hasta conseguir de forma gradual que lleguen al 4% de la nómina.

Políticas Fiscales

A partir de la publicación del Código de la Producción, es decir desde el año 2011, la tarifa del impuesto a la renta se reducirá 1 punto cada año hasta llegar al 22%.

Tabla 1 Evolución IR

Ejercicio fiscal	Tarifa de IR
2011	24%
2012	23%
2013	22%

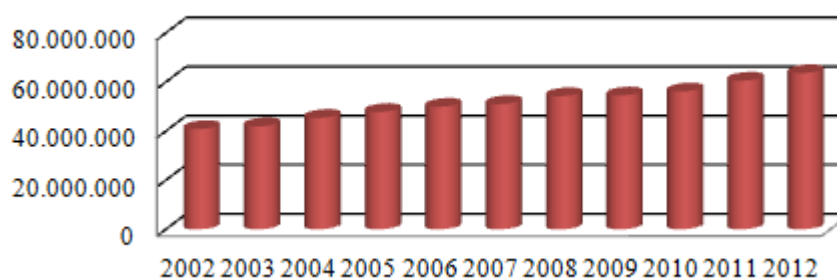
Fuente: SRI

2.1.2 Factores Económicos

PIB

Según informe del Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció un 5,12 % el último año.

Gráfico 4 Evolución PIB Anual – Miles USD 2007



Fuente: BCE

Inflación

La inflación es la variación de precios de los bienes y servicios durante un período determinado de tiempo.

Según datos del INEC, la inflación anual del Ecuador a Agosto del 2013 está en 2,27%, mientras que la inflación acumulada se encuentra en 1,10%

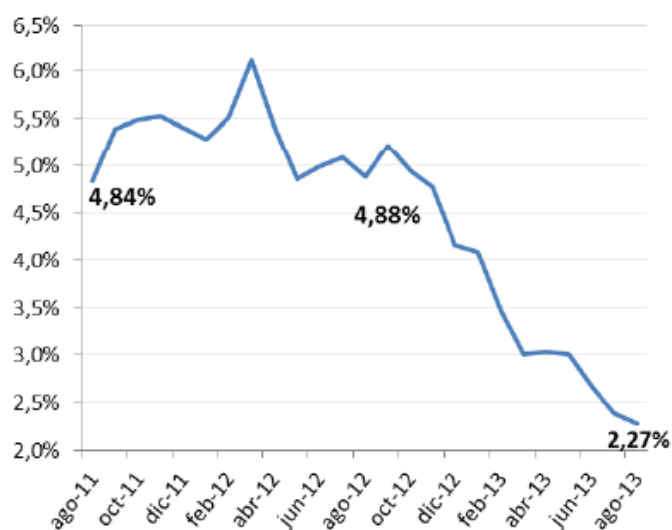
Gráfico 5 Evolución de la Inflación mensual

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
ago-12	140,00	0,29%	4,88%	2,97%
sep-12	141,58	1,12%	5,22%	4,12%
oct-12	141,70	0,09%	4,94%	4,21%
nov-12	141,89	0,14%	4,77%	4,36%
dic-12	141,63	-0,19%	4,16%	4,16%
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	142,97	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	142,94	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	143,19	0,17%	2,27%	1,10%

Fuente: INEC

Evolución de la inflación anual hasta Agosto 2013:

Gráfico 6 Evolución de la inflación Anual



Fuente: INEC

La inflación el último año ha ido bajando significativamente, ayudando a mantener una ligera estabilidad económica en el país.

Canasta básica familiar

La canasta básica es aquella que tiene todos los productos necesarios para que una persona o una familia puedan cubrir sus necesidades básicas. Según datos del INEC de Agosto 2013, la canasta básica familiar se ubica en 609,57 dólares. El ingreso actual 593,60 dólares cubre el 97,38% de la canasta básica.

A continuación se presenta una evolución mensual del último año de la canasta básica en el Ecuador

Gráfico 7 Evolución Canasta básica

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
ago-12	587,86	0,35%	545,07	42,79
sep-12	594,06	1,05%	545,07	48,99
oct-12	595,44	0,23%	545,07	50,37
nov-12	596,42	0,16%	545,07	51,35
dic-12	595,70	-0,12%	545,07	50,63
ene-13	601,61	0,99%	593,60	8,01
feb-13	602,07	0,08%	593,60	8,47
mar-13	604,25	0,36%	593,60	10,66
abr-13	605,52	0,21%	593,60	11,92
may-13	605,92	0,07%	593,60	12,32
jun-13	606,29	0,06%	593,60	12,69
jul-13	606,48	0,03%	593,60	12,88
ago-13	609,57	0,51%	593,60	15,97

Fuente: INEC

Desempleo

En términos generales, según datos del INEC, el desempleo ha disminuido, la ciudad de Guayaquil es la ciudad con el más alto índice de desempleo en el país.

Gráfico 8 Índice de Desempleo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (Junio)
QUITO	6,09%	5,88%	6,08%	4,33%	4,33%	4,44%	4,44%
GUAYAQUIL	7,04%	9,48%	11,71%	7,61%	5,93%	5,54%	5,97%
CUENCA	4,90%	4,39%	4,68%	2,55%	3,91%	3,69%	4,52%
MACHALA	3,54%	8,70%	8,39%	4,33%	4,59%	4,40%	3,68%
AMBATO	6,54%	3,75%	3,87%	3,24%	2,33%	3,35%	4,53%
NACIONAL URBANO RURAL	5,00%	5,95%	6,47%	5,02%	4,21%	4,12%	3,91%

Fuente: INEC

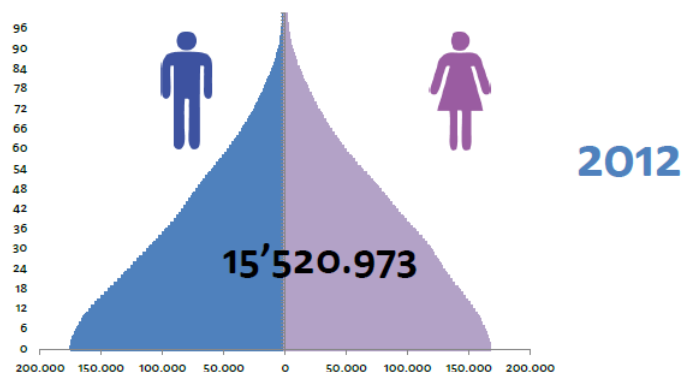
2.1.3 Factores Sociales

Entorno demográfico

Según cifras del INEC, Ecuador al año 2012 contaba con aproximadamente 15.5 millones de habitantes, se prevé que para el año 2050

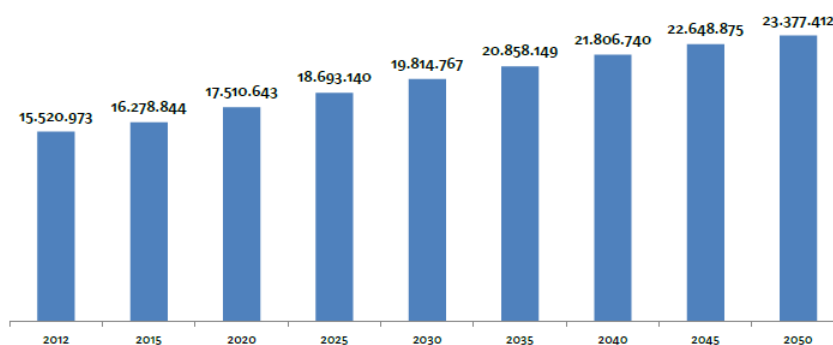
Ecuador tenga 23.4 millones de habitantes. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica intercensal anual de 1.52%

Gráfico 9 Entorno demográfico



Fuente: INEC

Gráfico 10 Evolución número de habitantes Ecuador



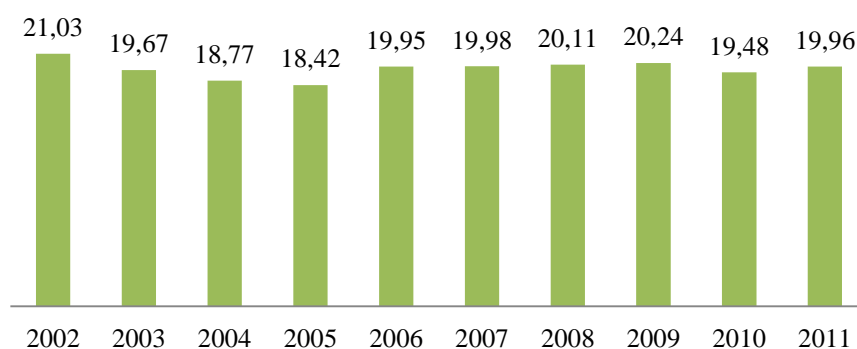
Fuente: INEC

Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

Guayaquil, es la ciudad más poblada del Ecuador cuenta con 3.050.728 habitantes, mientras que Quito cuenta con 2.551.993 habitantes.

Gráfico 11 Tasa bruta de Natalidad

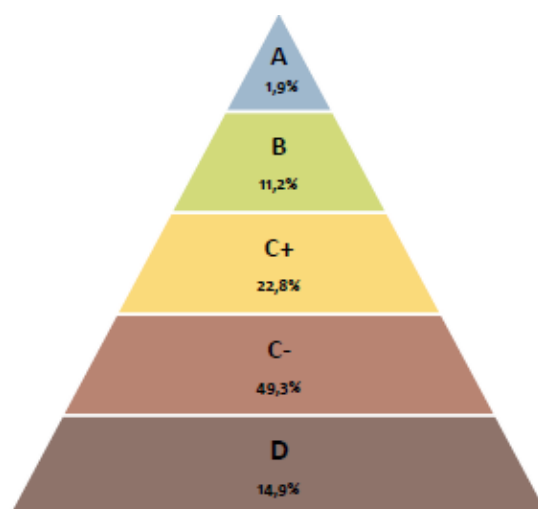


Fuente: INEC

Nivel Socioeconómico

Los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, esta estratificación no guarda relación con indicadores de pobreza o desigualdad se refiere a la segmentación del mercado de consumo

Gráfico 12 Estratificación Social



Fuente: INEC

El nivel B que es el nivel socioeconómico que apuntará este proyecto, tiene el 11,2% de la población.

Nivel de Educación

Según datos del último censo en el año 2010, se determinó que a nivel de país Ecuador cuenta con un nivel de analfabetismo de 6,8% considerando jóvenes mayores a 15 años.

Gráfico 13 Nivel de Educación

Educación	
Analfabetismo >= 15 años	6,8
Promedio de años de escolaridad >= 10 años	9,0
Cobertura del sistema de educación pública	74,2
% hogares con niños/as que (2) no asisten a un establecimiento	5,1

Fuente: INEC

2.1.4 Factores tecnológicos

En el Ecuador el uso de tecnología es cada vez más común. Según datos del último censo del INEC en el año 2010, el celular es el medio tecnológico más usado, el 60,6% de personas utilizaron celular. La computadora está en el segundo rubro alcanzando 31,6%, y por último el uso de internet fue de 26,7%.

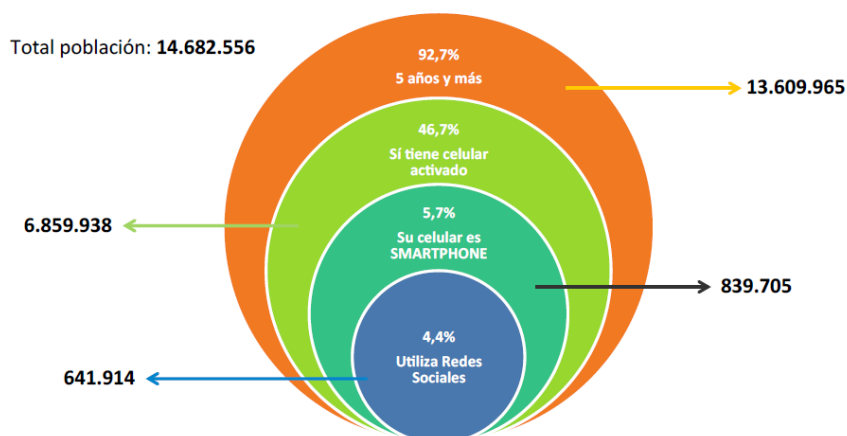
Gráfico 14 Uso de Tecnologías

Tecnologías	
% Analfabetismo digital >= 10 años	29,4
% personas utilizaron celular	60,6
% personas utilizaron computadora	31,6
% personas utilizaron internet	26,7

Fuente: INEC

El uso de Smartphones llega al 12%, considerando que el 4,4% utiliza redes sociales, datos de INEC, año 2012

Gráfico 15 Uso de Teléfonos inteligentes



Fuente: INEC

2.2 ANALISIS DE PORTER

Para establecer una mejor visión de la posición competitiva que tendría nuestro proyecto, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de PORTER, con ello podemos determinar qué ventajas y desventajas tiene este proyecto en la industria en la que se desenvuelve.

Para el análisis de Porter, hemos considerado que el centro de bienestar para mujeres embarazadas, se encuentra en dos categorías, se lo analizará dentro de la industria de “gimnasios” ya que su principal propuesta es brindar un espacio para que las mujeres embarazadas realicen actividad física controlada, y al mismo tiempo se lo analizará como centro de embarazo, ya que también brindará cursos de educación prenatal y talleres al respecto.

Gráfico 16 Las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por el autor

Amenaza de nuevos competidores

El centro de bienestar para mujeres embarazadas es un proyecto nuevo en el mercado. Actualmente existe un centro para embarazadas donde principalmente se enfocan en dictar cursos de educación prenatal, grupos de apoyo y gimnasia prenatal que es dictada dentro de los cursos.

Nuestra propuesta es un centro que se enfoque en la actividad física en el embarazo, por lo tanto brinda un servicio más completo.

La inversión que se necesita para iniciar un centro de estas características es baja si lo comparamos con un gimnasio regular, ya que por el tipo de ejercicio que se va a ofrecer no se necesita invertir en máquinas de acondicionamiento físico, que es uno de los rubros más altos al momento de iniciar un negocio de este tipo.

La dificultad de entrada de nuevos competidores se da sobre todo por la especialidad que debe tener el personal que brinda estos servicios, ya que al tratar con una clientela que necesita un cuidado especial, no puede ser tratado como cualquier centro de actividad física.

Poder de negociación de Clientes

El mercado al que nos estamos dirigiendo es reducido y plenamente identificado: mujeres embarazadas con edad comprendida entre 18 y 36 años. La oferta de este servicio es limitado ya que aún no existe un lugar con las mismas características y brinde los mismos servicios que nuestro proyecto.

Lo que puede influenciar en el poder de negociación de los clientes, es la aceptación que tengan hacia nuestro servicio y la disposición que tengan a adquirirlo.

Poder de negociación de Proveedores

Los principales proveedores que tenemos son aquellos que nos brindarán los servicios que forman parte de nuestros costos fijos. Dentro de esto tenemos a los proveedores de servicios básicos como agua, luz, teléfono, alquiler de local. Estos proveedores brindan servicios únicos sobre los cuales no tenemos mayor poder para establecer precios. Con respecto al alquiler del local, la oferta que tenemos no es muy amplia, ya que se debe encontrar un lugar con la infraestructura adecuada y con una ubicación estratégica que es uno de los factores claves de éxito de este negocio.

En cuanto a instructores se necesita personal calificado y con experiencia en actividad física para mujeres embarazadas, entre estos se necesita instructor de yoga, pilates, gimnasia prenatal, esta oferta es limitada ya que requiere conocimientos y experiencia específica, así mismo los lugares donde ellos pueden

ofrecer sus servicios es limitado también por lo que se puede observar un equilibrio entre esta oferta y demanda.

Con respecto a la venta de productos especializados para resolver necesidades de mujeres embarazadas, tenemos cierta ventaja ya que somos un canal que aunque es nuevo, es un centro especializado en el mercado al que ellos apuntan, lo que va a generar gran expectativa convirtiéndolo en un medio importante para colocar sus productos.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Si analizamos como servicio la actividad física durante el embarazo, podemos considerar que un servicio sustituto puede ser:

En el caso que la mujer embarazada previamente practique yoga o pilates en un centro especializado de este tipo, existe un alto grado de probabilidad que no busque un lugar diferente y siga practicando esta actividad física en el mismo lugar de confianza.

En el caso de una mujer embarazada que no haya realizado este tipo de ejercicios antes, ya sea porque no realice actividad física alguna o realice algún deporte contraproducente en el embarazo, un sustituto podría ser realizar ejercicios en casa, caminar o simplemente no hacer ninguna actividad física.

Si analizamos el proyecto como servicio de cursos de educación prenatal y talleres, el sustituto principal puede ser la cita mensual con el médico de cabecera pues es la fuente más confiable que va a tener una mujer embarazada, y fuente de información suficiente para cubrir cualquier duda y/o recomendación que necesite.

Existe otro sustituto que se ha considerado como secundarios que es el internet, ya que es una herramienta de fácil acceso con innumerables fuentes de información, pero con la desventaja que por el mismo hecho de tener tanta información disponible se vuelve poco práctico reconocer fuentes serias y reconocidas.

Rivalidad entre competidores

Al momento por ser un mercado que está siendo poco explotado, no hay un gran número de competidores. Muchos de los lugares que prestan servicios a mujeres embarazadas no cuentan con todos los servicios juntos, y no existe una rivalidad agresiva entre ellos.

La razón por la que no existe tal agresividad, se da por ser un servicio especializado, por lo tanto, un centro de estas características se va a diferenciar no solo por calidad y variedad en los servicios que ofrezca sino también por el prestigio y reconocimiento que pueda tener. El nicho de mercado al que se dirige este proyecto, buscará un lugar en el que pueda tener la seguridad de que el

personal que la atenderá cuenta con la experiencia que se necesita en este tipo de negocios, por lo tanto buscará confianza en el servicio recibido.

2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Siguiendo la lógica que se utilizó para el análisis de PORTER, podemos identificar que nuestra competencia directa será:

- Centros de Yoga
- Centros de Pilates
- Gimnasios en general
- Centros Especializados de Embarazo

Los centros especializados en actividad física (yoga, pilates, gimnasios) ofrecen sus servicios a personas principalmente en edades comprendidas entre 16 y 55 años. En el caso de las clases de yoga y pilates son ofrecidos y utilizados con mayor frecuencia por mujeres e incluso actualmente se ofrece yoga para niños.

La falta de especialización que tienen estos centros en mujeres embarazadas constituye para ellos una desventaja muy importante. En lo referente a recursos, la mayoría no cuenta con profesionales con experiencia previa en mujeres embarazadas lo que genera falta de confianza, indispensable en este nicho de mercado. En lo referente a experiencia del cliente, las mujeres embarazadas deben practicar un trabajo diferenciado al resto de integrantes, lo que hace que se pierda la familiaridad de compartir con otras mujeres que están viviendo la misma etapa, donde podrían intercambiar consejos, opiniones, preocupaciones y anécdotas que las involucraría incluso emocionalmente al centro. En lo referente a flexibilidad de horarios, en los cinco lugares de yoga y pilates encontrados que ofrecen clases dirigidas a mujeres embarazadas tienen horarios limitados (1 o 2 veces a la semana en un horario fijo).

En Guayaquil existe un único centro encontrado que se dedica al servicio de mujeres embarazadas. CENIDEL, es un centro integral de embarazo y lactancia, se enfoca en preparar a las mujeres desde la preconcepción hasta la lactancia del nuevo bebé. Sus servicios están principalmente dirigidos a la preparación de las futuras mamás, pues se da cursos de educación prenatal donde se abarcan los cambios físicos de la madre y los cambios que tiene el bebé dentro del vientre. Dentro de estos cursos hay un espacio dedicado a practicar gimnasia prenatal o lo dictan por separado una vez a la semana en un horario fijo. Adicionalmente, se dedican a preparar e incentivar a las futuras mamás al parto natural y a la lactancia con talleres y grupos de apoyo para mujeres, para esto ofrecen el servicio de doulas de parto que es una persona que acompaña a la futura mamá en la labor de parto (natural) y la va asesorando y preparando en este proceso, además de visitas a domicilio después del parto para dar consejos de lactancia y primeros cuidados del bebé.

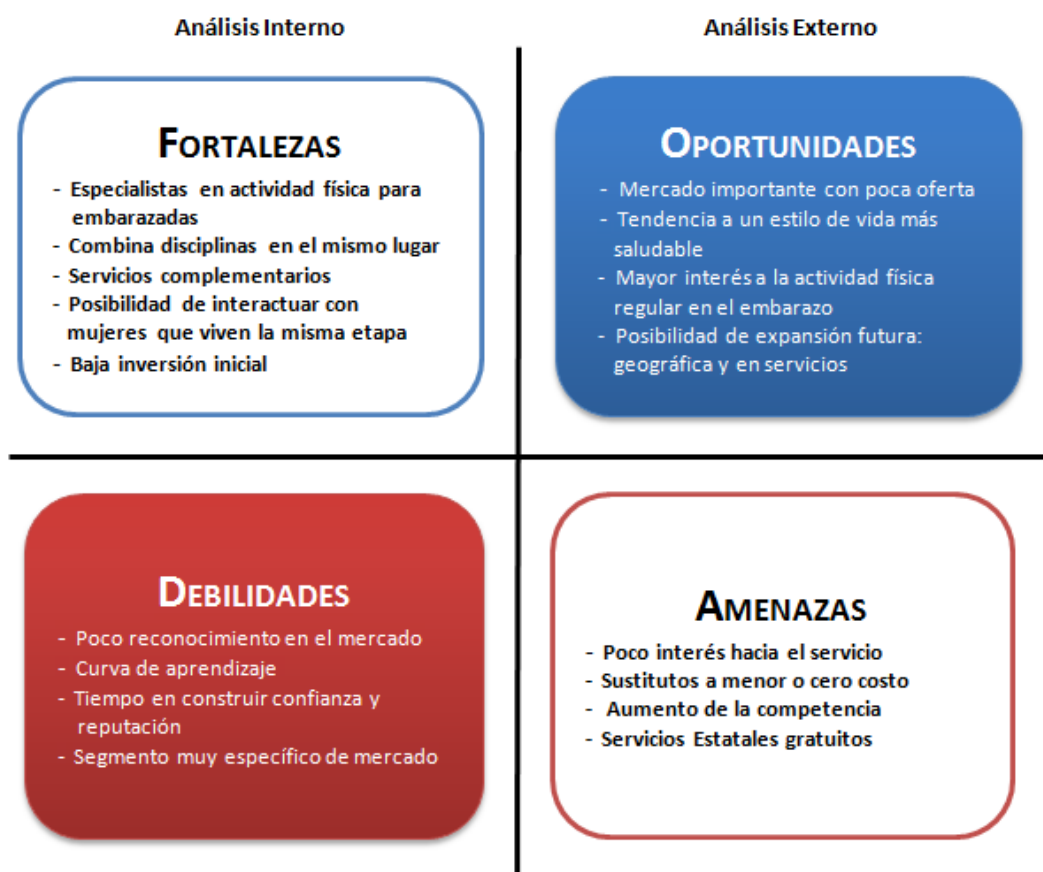
Se puede concluir que hasta el momento no hay un lugar destinado a mujeres embarazadas que pueda combinar ambas cosas, tanto la parte física como

emocional. Este proyecto, pretende enfocar sus servicios en la actividad física de las mujeres embarazadas, complementándolo con un plan nutricional personalizado, charlas especializadas y cursos de educación prenatal. Este conjunto de servicios pretenden mejorar la calidad del embarazo de las mujeres, guiándolas a un embarazo saludable que permita una pronta recuperación post parto y contribuir a la salud del bebe que está por nacer.

2.4 FODA

El análisis FODA nos revelará un análisis de los puntos positivos y negativos del proyecto a nivel interno, como a nivel externo, en este caso a nivel del mercado.

Gráfico 17 FODA



Elaborado por el autor

En el análisis FODA se puede concluir que tenemos grandes fortalezas internas que se deben aprovechar adecuadamente para poder ganar reconocimiento entre las mujeres como un centro especializado en actividad física e integral del embarazo. Una ventaja importante es ofrecer la posibilidad de combinar yoga, pilates y gimnasia prenatal en un mismo lugar, y no limitarlas a

una sola actividad, de esta forma las mujeres podrán potenciar los beneficios de cada una de estas actividades en su embarazo.

Se debe adicionalmente mantener una constante concientización sobre los beneficios que ofrece el ejercicio prenatal, incentivando a las mujeres embarazadas a practicar actividad física moderada para que mantengan un embarazo saludable y contribuyan a la salud del bebé desde el vientre.

Las desventajas pueden ser superadas trabajando muy de cerca con los requerimientos que necesitan las mujeres en esta etapa, con una constante retroalimentación que nos permita brindar los servicios adecuados teniendo la facilidad de adaptarnos a sus necesidades y sobre todo tener el respaldo médico requerido para brindar total confianza que los servicios brindados tendrán un impacto positivo en su maternidad. Se buscará siempre estar actualizadas con las nuevas técnicas de ejercicio físico que estudios científicos determinen adecuados para las mujeres embarazadas con el fin de estar acorde a los estándares nacionales e internacionales de obstetricia.

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de este proyecto son todas las mujeres embarazadas entre 18 y 38 años de edad, de nivel socioeconómico B de la ciudad de Guayaquil.

Para poder conocer el número de mujeres embarazadas se ha utilizado el índice de natalidad como referencia. En el año 2011 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC presentó resultados demográficos del país. Se pudo conocer el número de nacidos en el país en ese año que fue de 229.780. La ciudad de Guayaquil es la que mayor número de nacidos vivos registró que fue de 41.901. La encuesta de estratificación del nivel socio económico, realizada también por el INEC, concluye que el nivel socioeconómico B es del 11,21% de la población. Con esta información se pudo determinar que el mercado objetivo del proyecto es de 4.697 mujeres embarazadas.

Tabla 2 Mercado Objetivo

Nacidos vivos 2011	
Guayaquil	41.901
Status B	11,21%
Mercado Objetivo	4.697

Elaborado por: autor

3.2 METODOLOGÍA

Con la finalidad de conocer más detalladamente el mercado objetivo se utilizará dos metodologías de investigación:

- **Investigación cualitativa:** a través de esta metodología se buscará explorar el mercado, conocer la percepción que tienen los clientes potenciales hacia la actividad física en el embarazo, las necesidades que tienen y las expectativas que tendría de un centro de bienestar para mujeres embarazadas.
- **Investigación cuantitativa:** a través de esta metodología se buscará cuantificar la demanda, conocer qué servicios principales buscan las mujeres embarazadas, cuál es el precio que estarían dispuestas a pagar por un centro de estas características, qué factores influyen en su decisión.

3.3 RESULTADOS DE INVESTIGACION CUALITATIVA

Las técnicas de investigación cualitativa que se utilizaron fueron grupo focal y entrevistas a profundidad.

3.3.1 Grupo Focal

Para poder tener una mejor información de las verdaderas necesidades en una mujer embarazada se decidió hacer dos grupos focales. El primer grupo focal fue destinado a mujeres embarazadas por primera vez, con el fin de entender las expectativas que tiene una mujer que pasa por esta nueva etapa en su vida donde todo es desconocido. El segundo grupo focal fue destinado a mujeres que ya han pasado por un embarazo, con la finalidad de entender las verdaderas necesidades en esta etapa, como puede afectar la experiencia previa en un futuro embarazo, su apreciación acerca de la actividad física en este periodo, y los servicios complementarios que pueden ser relevantes para que puedan repetir la experiencia en un centro de estas características

Resultados de Grupo Focal # 1

Este grupo focal estuvo formado por siete mujeres entre 23 y 29 años que por primera vez están embarazadas. La discusión tomó aproximadamente una hora y treinta minutos. Los temas que se desarrollaron se encuentran detallados en el Anexo 1.

Las conclusiones de este grupo focal son

- Las mujeres que hacían actividad física previo al embarazo asistían principalmente a un gimnasio, practicaban crossfit o simplemente corrían regularmente. Las mujeres que no realizaban actividad física argumentaban falta de tiempo e interés.
- Todas consideran importante que durante el embarazo se realice actividad física moderada que no ponga en peligro al bebé.
- La principal razón por la que consideran que la alimentación en el embarazo debe ser saludable, es que esto les ayudará a no ganar peso excesivo.
- En algunos casos consideran que si se presentan malestares físicos como náuseas, mareo no se debería realizar ninguna actividad física por temor a “empeorar” estos síntomas.
- Los ginecólogos de cabecera les ha recomendado que al menos tienen que caminar o practicar ejercicios de bajo impacto. Ninguno médico ha recomendado reposo absoluto ya que sus embarazos hasta el momento no han tenido ningún tipo de complicación.
- Consideran que yoga y pilates pueden ser ejercicios recomendados porque son de bajo impacto.
- Asistirían a charlas informativas siempre y cuando los temas a tratar sean interesantes, útiles y donde puedan interactuar con el expositor.
- Cuando tienen algún tipo de dudas recurren a internet, familiar, amigas, o a su ginecólogo.
- Todas coinciden que les parece interesante tener un espacio especialmente dedicado para mujeres embarazadas y realizar ejercicios físicos con

personas que tengan experiencia en embarazo. Les pareció muy bueno tener en el mismo lugar acceso a un plan nutricional.

- Todas estarían dispuestas a pagar por un lugar de estos alrededor de 60 y 80 dólares siempre que incluya el plan nutricional.
- La mayoría asistiría tres veces por semana.
- Los cursos prenatales fueron acogidos positivamente, pero recomendaban que no sólo se enfoquen en los cambios físicos de la mamá y el bebé sino más bien en el vínculo afectivo con la pareja y con el bebé. Por estos cursos están dispuestas a pagar máximo \$120 y dependiendo la duración y el contenido del mismo.
- Consideran que un factor importante que se debe considerar es que tenga facilidad de acceso, que tenga suficiente parqueo y que sea céntrico.

Resultados de Grupo Focal # 2

Este grupo focal estuvo formado por ocho mujeres entre 26 y 33 años que ya han experimentado un embarazo previo. La discusión tomó aproximadamente dos horas. Los temas que se desarrollaron se encuentran detallados en el Anexo 2

- La principal actividad física realizada en el embarazo fue caminar, la segunda fue pilates. El argumento más común para no realizar ningún tipo de actividad fue falta de tiempo.
- La falta de actividad física en algunos casos se considera que no les permitió dar un parto natural y tuvieron que someterse a una cesárea, otras tuvieron muchas molestias lumbares que ahora saben pudieron atenuarse con ejercicio físico, y afirman que en su próximo embarazo buscarán el tiempo necesario para practicar actividad física.
- Las mujeres que a pesar de no ejercitarse regularmente en el embarazo y tuvieron un embarazo considerados por ellas normal, no creen que es indispensable ejercitarse pero sí es fundamental tener una dieta balanceada y sana.
- Las mujeres que se ejercitaron en el embarazo lo hicieron en algunos casos para mantenerse activas, y en otros por recomendación médica para aliviar molestias lumbares.
- CENIDEL es el centro donde una de las participantes realizó gimnasia prenatal, considera que tuvo una agradable experiencia, pero que no pudo disfrutarla completamente porque el horario era muy limitado. En las clases fortalecían músculos importantes para el parto, pero no hacían gimnasia para la mamá. Menciona que tienen un personal certificado, con experiencia en trabajo con mujeres embarazadas y le brindó mucha confianza. Supo de este centro por internet al buscar lugares de gimnasia para embarazadas.
- La idea de este proyecto les pareció muy buena, ya que es importante que sea un centro solo dedicado a mujeres embarazadas y tener el personal calificado por los cuidados que se deben tener. Que el mismo lugar pueda otorgar un plan nutricional es un servicio adicional que valoraron positivamente, pues tienen ambas cosas en el mismo lugar y pueden ir controlando de mejor forma el embarazo.

- Estarían dispuestas a pagar hasta 90 dólares por mes por un lugar como este
- El curso prenatal lo consideran importante para las mamás primerizas. El haber pasado por esta etapa hace que para ellas no lo creen necesario.
- Un factor importante es que sea cercano a su hogar y/o lugar de trabajo y que tengan varios horarios disponibles para las mujeres que trabajan

3.3.2 Entrevistas a profundidad

Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad, las dos primeras se las realizó a dos ginecólogos para poder contar con las bases médicas de los beneficios de la actividad física en mujeres embarazadas, y los cuidados que se deben tener al respecto. La tercera entrevista fue con un especialista en pilates para determinar cuáles son los beneficios otorga a las mujeres durante su embarazo. La cuarta entrevista se la realizó a una nutricionista para conocer la importancia de una alimentación equilibrada. Los detalles de la guía de preguntas se encuentran en el Anexo 3

Entrevista con Ginecólogos

Se hicieron dos entrevistas para tener dos opiniones diferentes médicas al respecto de la actividad física en mujeres embarazadas. Se puede concluir que los médicos han tomado una postura pro actividad física durante el embarazo, la creencia que la mujer embarazada debe sólo estar acostada y comer el doble es ya un mito. Se debe tener una alimentación balanceada y saludable, acorde a los meses de gestación, pues no son las mismas necesidades en el primer, segundo y tercer trimestre del embarazo.

Los beneficios que mencionan sobre la actividad física en la mujer es que ayuda fortalecer la parte baja de la espalda y la postura, mejora la circulación general, alivia algunos de los malestares típicos del embarazo, como estreñimiento, dolores de espalda, dificultades al dormir, ayuda a controlar el peso y mantener estado físico. Esto también ayuda a preparar a la mujer en la labor de parto para quienes que desean dar parto natural, incluso disminuye la posibilidad de tener que programar cesárea. También ayuda a una mejor recuperación post parto tanto para parto natural como cesárea. Ambos doctores indicaron que hay varios estudios que indican que la actividad física moderada ayuda a que el bebé también nazca más saludable, hay estudios que dicen mejorar la oxigenación del feto y el sistema nervioso.

Coinciden que la actividad física debe ser controlada y de bajo impacto y constante durante el embarazo. La alternativa más común y económica es caminar, la cual debería practicarse al menos 30 minutos diarios concluye el Dr. Vicente Cruz. Concluyen que sí se puede hacer pilates y yoga por ser ejercicios de bajo impacto pero deben tener en cuenta que al primer síntoma de molestia deben parar la actividad y comunicarlo al instructor. Otro deporte que se puede practicar es la natación porque el agua soporta el peso del cuerpo y disminuye tensiones.

Recomiendan que se debiera tener algún tipo de actividad física al menos 3 veces a la semana, pero que hay que tener cuidado pues mujeres que en el embarazo sufran de placenta previa, sangrado y demás complicaciones es recomendable que mantengan reposo para evitar un aborto espontáneo. En la cita médica se indica al paciente si dadas las condiciones de su embarazo puede o no ejercitarse.

Si una mujer no practicaba ningún deporte y/o ejercicio se recomienda que en el embarazo camine y haga ejercicio moderado, para que pueda ir mejorando el estado físico poco a poco.

Para las mujeres primerizas (primer embarazo), se recomienda no creer todo lo que dice internet, hay ciertas páginas confiables otras no hay que tener cuidado con eso. Siempre es mejor asesorarse con profesionales y o familiares que hayan pasado por la misma situación.

Entrevista con Nutricionista

La nutricionista Julia Benítez, asegura que un correcto plan nutricional es indispensable para tener un embarazo saludable. Se deben combinar adecuadamente todos los grupos alimenticios y mantener una dieta equilibrada. En los primeros meses la correcta alimentación ayuda incluso a atenuar las molestias propias del primer trimestre, como náuseas y estreñimiento.

Afirma que las necesidades que se tienen en el embarazo durante los tres trimestres difieren ya que en la primera etapa se debe comer más veces al día pero menos cantidad con el fin de evitar náuseas y otros malestares. Para el segundo y tercer trimestre el crecimiento del bebé se acelera por lo tanto las porciones deben aumentar. Siempre incluir proteínas, lácteos y carbohidratos saludables. Evitar comer pescados grandes por el mercurio que puede hacer daño en la formación del cerebro del bebé, embutidos y enlatados. Optar por jugos naturales, batidos, y acompañar las comidas siempre de vegetales.

Es importante controlar el peso mensualmente, y según eso ajustar el plan nutricional. Se debe tener un plan que tenga alimentos saludables pero que también sean a gusto de cada persona para que pueda cumplirlo a cabalidad. Además si es constante se convierte en una rutina que la seguirá incluso después del embarazo.

Durante el embarazo recomienda que lo mejor sea mantenerse activa, se debe guardar reposo sólo por indicación médica. La combinación para un embarazo saludable y activo es el ejercicio físico moderado y una alimentación sana y equilibrada.

Entrevista con Especialista en Pilates

Estefanía Perez considera que pilates es ideal para mujeres embarazadas, porque además de ser un ejercicio de bajo impacto, si se realiza correctamente,

ayuda a mantener una buena tonicidad muscular y prevenir problemas musculoesqueléticos.

Explica que el método Pilates se enfoca en los músculos de la pared abdominal y de la pelvis y por esta razón se vuelve importante durante el embarazo, ya que en esta etapa pueden debilitarse. Menciona que muchos de los ejercicios del método Pilates se realizan en la posición de rodillas y con las manos en el suelo, esto ayuda a eliminar tensión de la espalda y de la pelvis y al final del embarazo, puede favorecer a hacer que el bebé adopte la posición correcta para el parto.

Pilates es un método seguro, pero como en cualquier otra actividad, si la persona siente algún tipo de dolor o cansancio excesivo se debe esperar, respirar unos segundos hasta reponerse. Estos ejercicios deben estar dirigidos por instructores capacitados para evitar riesgos.

Menciona que muchas mujeres vuelven después para recuperar su figura luego del parto, ayuda tanto física como emocionalmente a la mamá a volver a su rutina diaria.

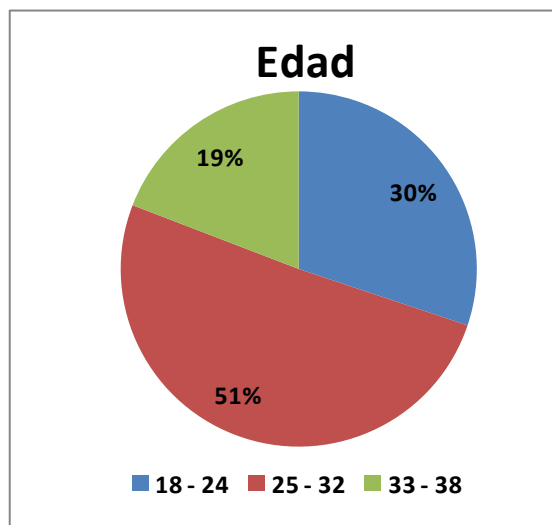
3.4 RESULTADOS DE INVESTIGACION CUANTITATIVA

Dado el tamaño de la población objetivo, se determinó que la muestra representativa será de 355 encuestas a mujeres entre 18 y 38 años que estén o hayan estado embarazadas. En el Anexo 4 se encuentra el detalle de la encuesta.

Pregunta 1

Por favor indicar en qué rango de edad se encuentra

Gráfico 18 Encuesta Pregunta 1



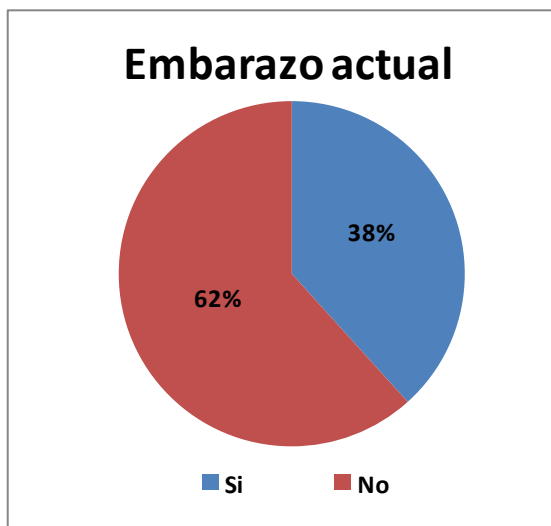
Elaborado por el autor

La edad de la mayor cantidad de mujeres entrevistadas está entre 25 y 32 años, que es la edad más frecuente de embarazo en la mujer del nivel socioeconómico al que nos dirigimos.

Pregunta 2

Ha estado o está embarazada?

Gráfico 19 Encuesta Pregunta 2



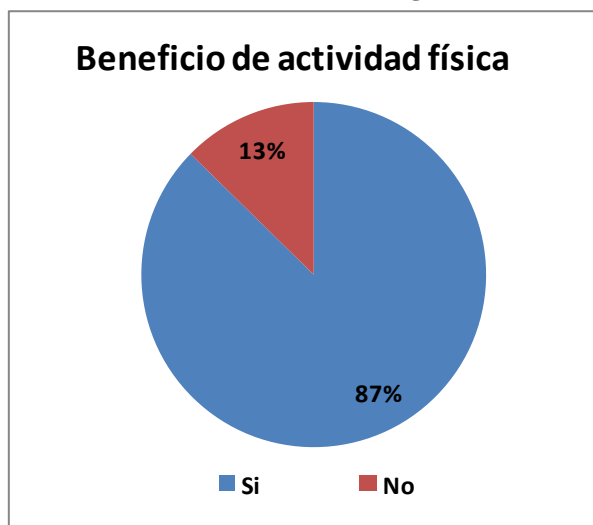
Elaborado por el autor

Solo el 38% de las mujeres entrevistadas se encuentran en estado de gestación, el 62% ya ha tenido un embarazo previo. De esta forma podremos conocer la predisposición de clientes potenciales que ya han vivido un embarazo con las que tienen la expectativa de ser mamá por primera vez.

Pregunta 3

Considera que estar activa físicamente durante el embarazo, le ayudará a tener un embarazo y post parto más saludable?

Gráfico 20 Encuesta Pregunta 3



Elaborado por el autor

El 87% de mujeres encuestadas considera que la actividad física en el embarazo tiene muchos beneficios para la futura mamá al lograr un embarazo más saludable, y una mejor recuperación post parto. El 13% no considera que la actividad física sea peligroso o dañino para la salud de una mujer embarazada, simplemente no lo considera relevante para lograr un embarazo sano.

Pregunta 4

Su ginecólogo de cabecera le ha recomendado realizar actividad física moderada durante el embarazo? De Ser afirmativo escoger entre las opciones

Gráfico 21 Encuesta Pregunta 4



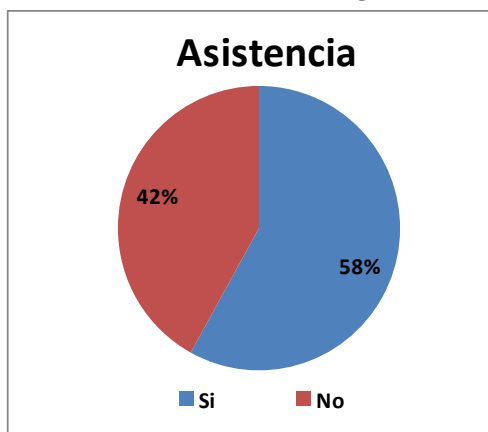
Elaborado por el autor

Del total de entrevistadas solo a 50 mujeres el ginecólogo no les hizo ningún tipo de recomendación sobre la actividad física, no lo prohibió pero tampoco lo mencionó. Los otros 305 ginecólogos todos recomendaron al menos caminar, y luego también recomendaron otras actividades, entre las más destacadas gimnasia prenatal, natación y pilates.

Pregunta 5

Estaría dispuesta a asistir a un espacio diseñado para mujeres embarazadas, donde pueda realizar gimnasia especializada como yoga, pilates y gimnasia en piscina y prenatal?

Gráfico 22 Encuesta Pregunta 5



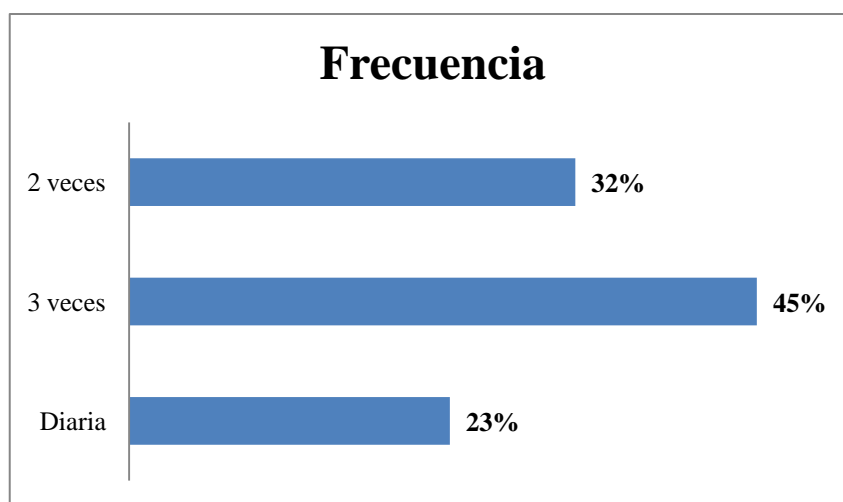
Elaborado por el autor

Al momento de la encuesta, el 58% mostró aceptación al servicio propuesto, lo que nos indica que aunque la gran mayoría de mujeres está consciente de los beneficios que brinda la actividad física en el embarazo, lo consideran importante pero no estrictamente necesario, lo que nos indica que se debe trabajar en una mayor concientización al respecto para lograr un mayor impacto en el grupo objetivo.

Pregunta 6

Con qué frecuencia asistiría?

Gráfico 23 Encuesta Pregunta 6



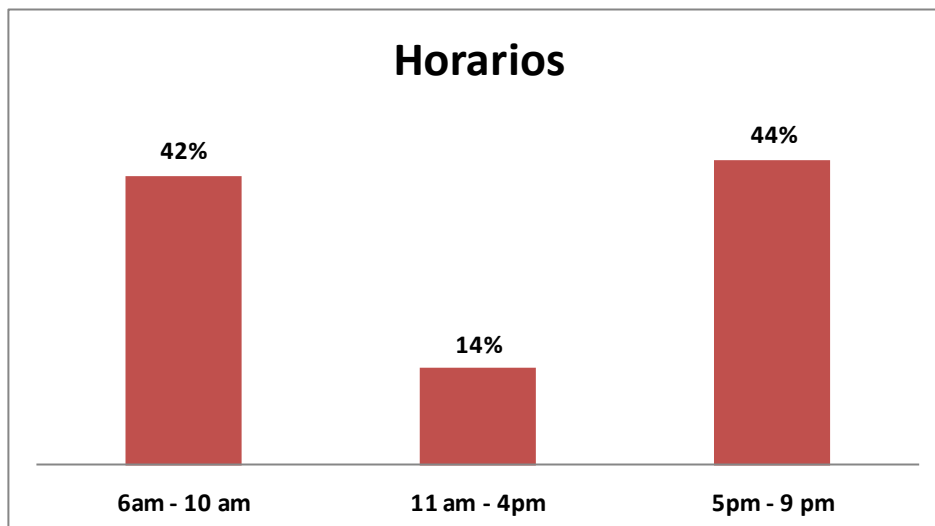
Elaborado por el autor

El 77% de mujeres que asistirían a un centro de estas características cree conveniente asistir de dos a tres veces por semana, un menor porcentaje asistiría en una frecuencia diaria.

Pregunta 7

Qué horarios es más frecuente que pueda realizar esta actividad?

Gráfico 24 Encuesta Pregunta 7



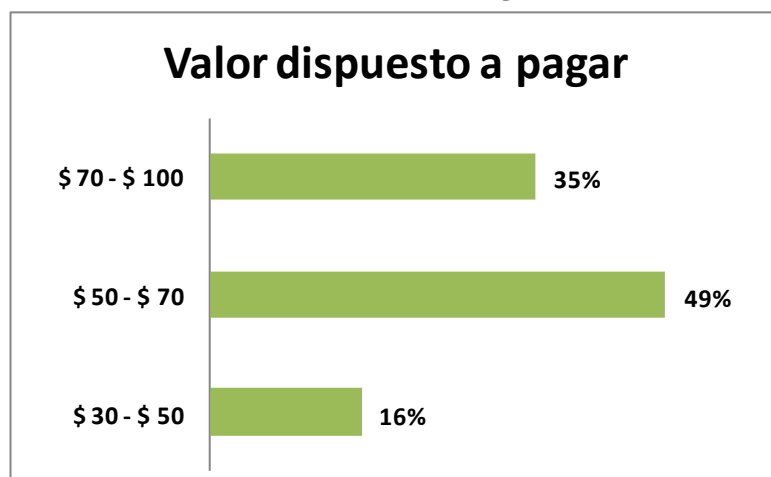
Elaborado por el autor

Los horarios de mayor acogida son en la mañana y en la noche, esto por la gran cantidad de mujeres entrevistadas que tienen obligaciones laborales y el tiempo más frecuente que tendrán libre será muy temprano en la mañana o luego de salir de su lugar de trabajo. Para aquellas que no tienen ocupaciones laborales, prefiere también el horario de la mañana.

Pregunta 8

Cuánto estaría dispuesto a pagar por un lugar que brinde estos servicios?

Gráfico 25 Encuesta Pregunta 8



Elaborado por el autor

El 49% de las entrevistadas estarían dispuestas a pagar entre 50 y 70 dólares. Sobre todo aquellas que mencionaron asistir con una frecuencia de dos a tres veces por semana. Incluso un porcentaje de este grupo de mujeres concluyó que estaría dispuesto a pagar hasta 100 dólares por un servicio como este.

Pregunta 9

Qué servicios adicionales te gustaría recibir de este centro? Se puede escoger más de uno.

Gráfico 26 Encuesta Pregunta 9



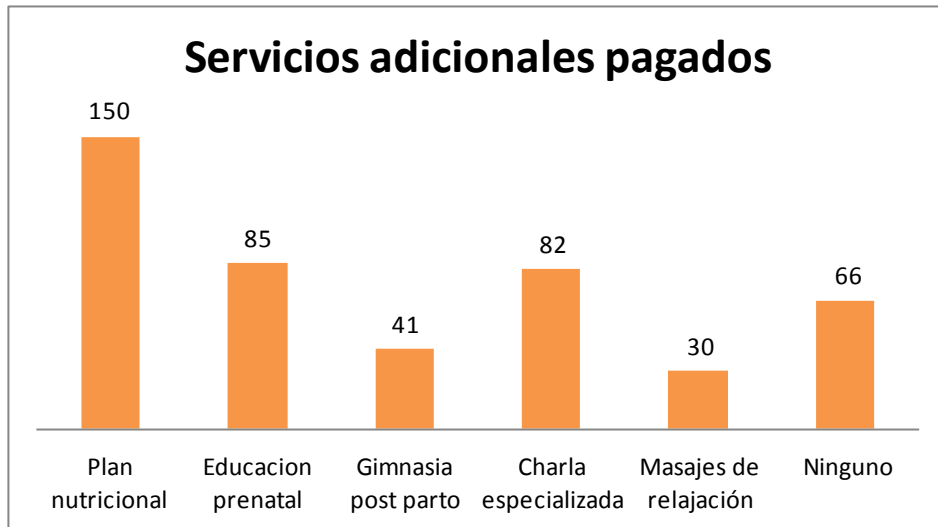
Elaborado por el autor

El servicio adicional más solicitado es un plan nutricional personalizado, pues se percibe que la combinación de actividad física y alimentación saludable da como resultado un embarazo sano. El segundo servicio adicional más solicitado fue educación prenatal sobre todo entre las mujeres que por primera vez están embarazadas y en tercer lugar, charlas especializadas.

Pregunta 10

Por cuál de estos servicios adicionales estarías dispuesto a pagar un valor adicional?

Gráfico 27 Encuesta Pregunta 10



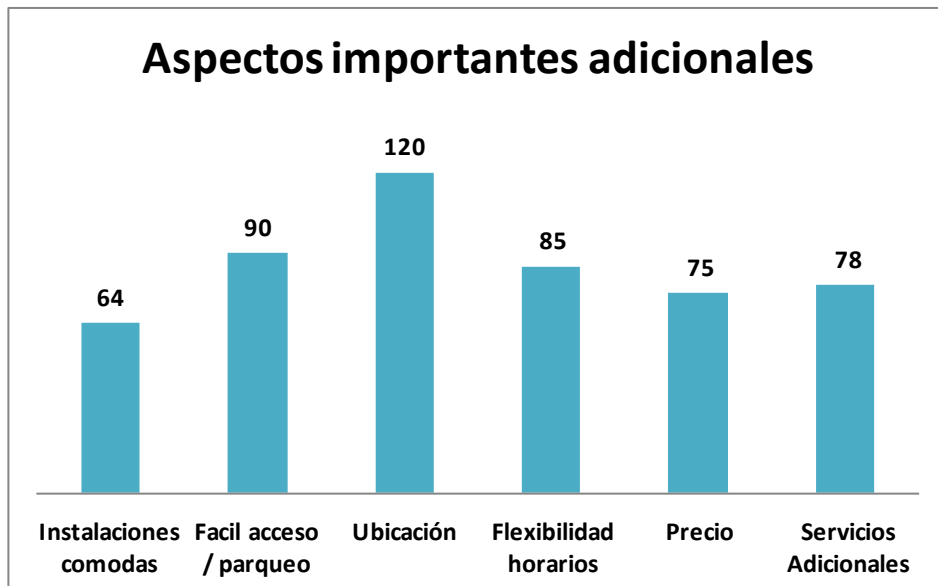
Elaborado por el autor

El servicio adicional por el que pagarían un valor adicional es el plan nutricional principalmente, seguido de la educación prenatal y las charlas especializadas, notando que no todas aquellas mujeres están dispuesta a pagarlos, principalmente porque consideran que es un beneficio que debería incluirse.

Pregunta 11

Qué aspectos consideras importantes para tomar la decisión de ingresar en un centro de estas características?

Gráfico 28 Encuesta Pregunta 11



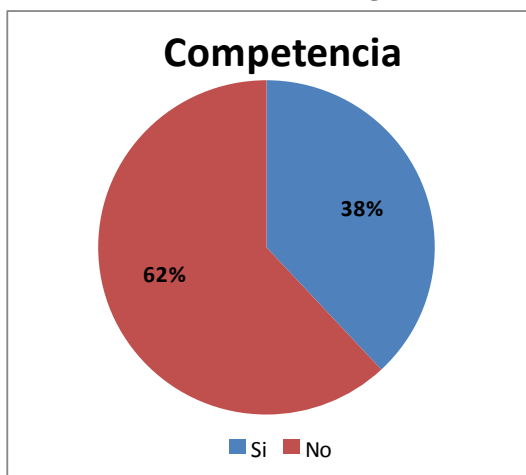
Elaborado por el autor

La ubicación del centro será clave, pues es uno de los aspectos más importantes que las usuarias considerarán al momento de elegir inscribirse en un centro como este. Adicionalmente consideran importante que tenga facilidad de acceso y flexibilidad de horarios.

Pregunta 12

Conoces de algún centro que ofrezca este servicio?

Gráfico 29 Encuesat Pregunta 12



Elaborado por el autor

Solo el 38% de mujeres conocían un lugar donde se brindan servicios similares pero que no están enfocados en la actividad física. Conocieron de este lugar al buscar por un lugar donde realizar actividad física dirigida en el embarazo pero no existía suficiente disponibilidad de horarios.

CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES

4.1 Ubicación

Este proyecto está dirigido a la ciudad de Guayaquil, el segmento escogido es el nivel socio económico B. Por lo tanto debemos atender a mujeres que habitan principalmente en las urbanizaciones de Vía a la Costa, vía a Samborondón, ciudadelas de Ceibos Norte, Ceibos, Kennedy Norte, Urdesa.

Se busca un sector céntrico, de fácil acceso, que pueda estar cerca del hogar y/o lugar de trabajo de nuestros potenciales clientes, y donde se pueda tener mayor exposición. Por tanto, se escoge a Urdesa (el sector de Circunvalación) como lugar para establecer las instalaciones de este centro. Samborondón es un área que para poderla cubrir más efectivamente el servicio debe estar ubicado en esa misma área, pero apuntamos a que un gran porcentaje de las oficinas en Guayaquil están ubicadas cerca de Urdesa, por lo tanto sigue siendo un lugar accesible para este segmento.

Ilustración 1 Ubicación geográfica



Fuente: Google maps

4.2 Espacio Físico

Este centro será diseñado para acoplarse a las necesidades de mujeres embarazadas, por lo tanto contará con un espacio de aproximadamente 200 m², distribuidos de forma uniforme con el fin de aprovechar el espacio físico del lugar y sea práctico para los usuarios.

Se decide la opción de alquiler en la ubicación antes mencionada. Será una casa de dos pisos con piscina y que contará con pequeñas áreas verdes en su patio trasero.

Ilustración 2 Distribución Física



Elaborado por el autor

El centro Maternidad Activa contará con dos salas de ejercicios que serán amplias, con ventilación e iluminación necesaria. Una de ellas será la sala principal que tendrá mayor capacidad, y es donde se empezará a dictar las clases

de yoga, pilates, gimnasia prenatal y posnatal. La segunda sala, que será más pequeña y de menor capacidad se utilizará adicionalmente en horarios donde se tenga mayor afluencia de clientes y en los casos de servicios individuales. Estas dos salas estarán divididas por una puerta corrediza con espejo, lo cual nos dará la facilidad de adaptarla según las necesidades, ya sea aumentar la clase, o usarla para servicios individuales.

Se dispondrá también de un cuarto que se utilizará como vestidor que se ofrecerá para mayor comodidad del cliente, y para facilitar a aquellas mujeres que asistirán directamente desde su lugar de trabajo.

La piscina donde se impartirán las clases de gimnasia acuática, será temperada para mayor comodidad de los clientes, y contará con su propio vestidor y baño con ducha.

En el recibidor se hará el registro de ingreso al centro y donde se dará información general sobre los servicios que brindamos. Se dispondrá de sillas de espera, para los acompañantes o clientes que están esperando ser recogidas por algún familiar y/o chofer.

En el segundo piso, se tendrá una sala que se acondicionará con proyector, aire acondicionado y pizarra líquida. Esta sala se utilizará para las charlas especializadas, y para los cursos de educación prenatal principalmente. Además se tendrá una pequeña oficina del administrador y donde la nutricionista podrá atender a los pacientes.

El centro tendrá estacionamiento para cuatro vehículos, y por estar ubicado en una vía alterna a la calle principal, hay, mayor disponibilidad de parqueo libre a lo largo de la calle.

4.3 CAPACIDAD OPERATIVA

Con los resultados de las encuestas se puede determinar que el 86% de las mujeres embarazadas se inclinan por horarios en la mañana y en las noches, siendo el horario de la tarde el menos atractivo. Analizando también a la competencia, se conoce que la mayoría de centros de yoga y pilates en la ciudad trabajan en esta modalidad. Por su parte, CENIDEL tiene horarios establecidos de sus servicios.

Se determina que el centro trabajará de lunes a viernes de 6:30 a 11:20 en la mañana y luego de 17:00 a 20:50. Los días sábados abrirá de 9:30 a 11:20 am. En el Anexo 5 se detalla el horario de atención y el cronograma de clases. Para coordinar clases individuales personalizadas se deberá avisar con 48 horas de anticipación para coordinar el horario requerido por el cliente.

Las clases impartidas en la sala principal tendrán un promedio máximo de doce mujeres, mientras que la segunda sala será de ocho mujeres. Se limita la capacidad por clase para tener un mayor control en las clases y porque se

necesitará asistencia por parte del instructor para que los ejercicios sean bien realizados o para cubrir cualquier necesidad del alumno.

La capacidad máxima semanal que tiene este centro es de 930 mujeres, se lo calcula considerando la capacidad de ambas salas de ejercicio (20 mujeres en total) y la piscina en todos los horarios establecidos (6 mujeres en total).

Para calcular el número de clientes máximo al que nuestra capacidad máxima permite atender, se tomó en cuenta la capacidad mensual que sería de 3.720 mujeres y los resultados de la encuesta en los que se indicaba que el 23% de las mujeres asistiría con frecuencia diaria, el 45% asistiría 3 veces por semana y el 32% lo haría 2 veces por semana. De esta forma se determinó que podremos atender a 331 clientes máximo al mes.

Tabla 3 Capacidad máxima de clientes

Frecuencia	%	Personas	Clientes
5 veces	23%	856	43
3 veces	45%	1.674	140
2 veces	32%	1.190	149
	100%	3.720	331

Elaborado por el autor

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1 NOMBRE COMERCIAL

Se escoge el nombre de “MATERNIDAD ACTIVA” pues denota la principal propuesta de valor que se busca con este proyecto que es mantener un embarazo activo y saludable.

5.2 SLOGAN

El slogan será: “La salud del bebe, empieza por ti mamá!” con esto queremos comunicar que los beneficios de un embarazo saludable son al mismo tiempo transmitidos al bebé, y por lo tanto si queremos asegurar que el bebé nazca saludable, la mamá deberá también tomar las medidas respectivas para tener un embarazo sano y activo.

5.3 LOGO

El logo muestra la silueta de una mujer en estado de gestación avanzado pero que proyecta seguridad, buen estado físico y sentimiento materno al posar su mano en el vientre, reflejando también diversión y movimiento con el tipo de letra escogido y como se plasma sobre la silueta.

Ilustración 3 Logo



Elaborado por Belén Torres

5.4 MISIÓN

Preparar física y emocionalmente a mujeres embarazadas, brindando un servicio integral de calidad, para que vivan a plenitud la maternidad, manteniéndolas activas y saludables, logrando así facilitar el parto y su recuperación.

5.5 VISIÓN

Ser el centro de bienestar de mujeres embarazadas de referencia en el país por la excelencia y calidad de sus servicios, y el uso de las últimas técnicas de actividad física prenatal reconocidas a nivel nacional e internacional.

5.6 ORGANIGRAMA

Las funciones de administrador serán desempeñadas por el único accionista/propietario del centro.

Para brindar mayor seguridad y confianza que el servicio prestado en el centro tiene respaldo médico, es por eso que se contratará a tiempo completo a una licenciada en obstetricia, especializada en psicoprofilaxis obstétrico.

En el caso que las clases de gimnasia acuática sobrepasen el nivel esperado, se contratará en modalidad de honorarios profesionales aun instructor preparado en esta actividad con experiencia previa en mujeres embarazadas.

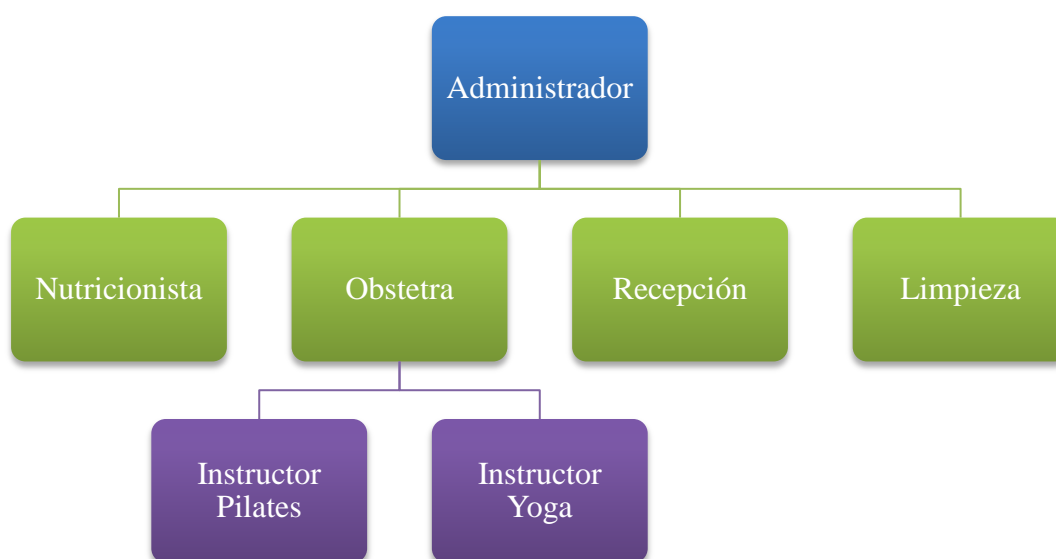
Los instructores de yoga y pilates tendrán un contrato de honorarios profesionales por hora. Se dispondrá de dos instructores para cada disciplina, y se elaborará un calendario para que cada una trabaje de cinco a seis horas a la semana.

El personal de recepción y limpieza serán contratados a tiempo completo con todos los beneficios de ley.

Se tendrá también un contrato de servicios profesionales con un contador quien facturará sus servicios, y tendrá la responsabilidad de mantener la información contable y financiera actualizada, hará seguimiento a los requisitos legales demandados por el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, nómina de empleados, etc.

Por lo tanto el organigrama de la empresa será de la siguiente forma:

Gráfico 30 Organigrama



Elaborado por el autor

5.7 DESCRIPCIÓN DE TALENTO HUMANO

Este proyecto está orientado para brindar un servicio diferenciado en Guayaquil, y conseguir mejorar el estado físico, mental y anímico de las mujeres embarazadas, por tanto elegir el talento humano que formará parte de este proyecto será parte fundamental para el desarrollo del mismo.

No sólo se evaluará los conocimientos técnicos y experiencia previa con mujeres embarazadas, sino también la cordialidad y empatía con la que interactúe con ellas. El embarazo es una etapa en la que se necesita mucha comprensión y paciencia, por lo tanto lograr que las futuras mamás se sientan en un ambiente relajado y lleno de confianza, será clave en nuestra propuesta de valor.

Describiremos el perfil que se considera necesario para el equipo de trabajo que formará parte de este centro.

Administrador

Funciones

- Coordinación del calendario de actividades y horarios de atención
- Mantener contacto más cercano con los clientes para detectar las necesidades no atendidas.
- Elaborar de promociones y planes acordes las necesidades de clientes y el mercado.
- Desarrollar el plan de comunicación de Maternidad Activa a través de los canales adecuados.
- Mantener todos los requisitos legales y de funcionamiento al día.

- Revisar mensualmente los resultados financieros y de liquidez.

Requisitos

- Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras a fines.
- Conocimiento avanzado de utilitarios de Office
- Experiencia previa en posiciones similares
- Cordialidad y espíritu de servicio
- Contratación tiempo completo

Obstetra

Funciones

- Supervisar los ejercicios realizados por clientes, precautelando su salud
- Dictar clases de Gimnasia Prenatal y Post natal
- Dictar clases de Gimnasia Acuática
- Validar los ejercicios impartidos por instructores de yoga y pilates
- Validar el contenido de los cursos prenatales.
- Ser el aval médico de planta del centro
- Estar dispuesto a inquietudes de clientes a nivel obstétrico

Requisitos

- Licenciada en Obstetricia
- Experiencia en Psicoprofilaxis Obstétrica
- Experiencia en Gimnasia postnatal y acuática
- Cordialidad y espíritu de servicio
- Contratación tiempo completo

Instructor de Pilates/Yoga

Funciones

- Supervisar los ejercicios realizadas por las mujeres embarazadas precautelando su salud.
- Asistir a mujeres para que realicen de manera correcta los ejercicios
- Establecer ejercicios apropiados para mujeres en estado de gestación
- Realizar trabajo diferenciados en casos de tener mujeres con diferentes etapa del embarazo.

Requisitos

- Instructor certificado de Pilates / Hatha Yoga
- Conocimiento de fisiología humana
- Experiencia previa de trabajar con mujeres embarazadas

- Espíritu dinámico y entusiasta
- Horarios flexibles, previo calendario programado

Nutricionista

Funciones

- Realizar un expediente médico a todas las pacientes que mantengan un plan nutricional
- Llevar un control del aumento de peso en cada paciente
- Orientar a las pacientes en los alimentos adecuados y porciones necesarias que se deben consumir en cada trimestre de gestación
- Desarrollar un plan semanal nutricional con menús sugeridos y recetas que puedan replicar el resto del mes

Requisitos

- Profesional en Nutrición y Dietética de tercer nivel
- Experiencia en nutrición prenatal
- Experiencia en nutrición postnatal
- Horarios flexibles, previo calendario programado

Recepcionista

Funciones

- Atender directamente a los clientes brindándoles una rápida respuesta a sus inquietudes
- Atender a potenciales clientes con la correcta información, manejando un óptimo nivel de respuesta
- Llevar el control de la base de datos y asistencia de los clientes.
- Realizar la facturación y cobro a clientes

Requisitos

- Estudios en contabilidad o informática
- Excelente presentación
- Experiencia en recepción o servicio al cliente
- Conocimiento de utilitarios Excel
- Orientada al servicio
- Capacidad de solucionar problemas
- Cordialidad, dinamismo y pro actividad

Personal de limpieza

Funciones

- Mantener limpias y ordenadas las instalaciones del centro.
- Asistir a los clientes en requerimientos específicos de limpieza
- Control de los productos y utensilio de limpieza

Requisitos

- Educación bachiller
- Cordialidad, amabilidad
- Orientada al servicio
- Honestidad, organización y pulcritud

CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING

Se busca desarrollar un plan de marketing que cumpla con los siguientes objetivos:

- Incentivar a través de mensajes de concientización los beneficios de la actividad física en las mujeres embarazadas
- Posicionar el centro Maternidad Activa como un centro especializado en mujeres embarazadas, que busque el bienestar y salud de las futuras mamás y recién nacidos.
- Transmitir confianza, seguridad y familiaridad a potenciales clientes
- Lograr fidelización de sus clientes.

6.1 PRODUCTO

El centro de bienestar para mujeres embarazadas Maternidad Activa, ofrece principalmente el servicio de actividad física para mujeres embarazadas. Entre las actividades físicas especializadas que se pondrán a disposición son:

- Yoga
- Pilates
- Gimnasia prenatal/posnatal
- Gimnasia acuática

Cada uno de estos con una duración de 45 a 50 minutos. La adecuada combinación de estos ejercicios permitirá a la mujer embarazada disfrutar de un embarazo más saludable, que la mantendrá ágil, flexible y lo más importante preparada para el nacimiento de su bebé. Por esta razón daremos al cliente la oportunidad de no limitarse a realizar un solo tipo de actividad física, y disfrutar de todas las clases que se imparten en el centro.

Las futuras mamás podrán elegir entre asistir a clases de pilates, yoga, gimnasia prenatal y gimnasia acuática acorde al cronograma establecido. Combinar estas clases les permitirá potenciar los beneficios que ofrece cada una de ellas.

El cliente también tendrá la opción de adquirir clases para una sola actividad exclusiva. Además se ofrecerán clases personalizadas a clientes que así lo requieran.

Se han diseñado varios servicios adicionales que complementan el producto principal de este proyecto:

Plan nutricional personalizado:

Se ofrecerá una guía nutricional completa, en la que se orientará sobre los grupos alimenticios y cantidades necesarias que deben ingerir las mujeres

embarazadas acorde a su etapa de gestación. Adicionalmente se les dará un plan semanal que servirá como guía para todo el mes indicando horarios y posibles menús que puedan preparar. Se llevará una historia médica y control mensual de la evolución del peso y acorde a esto se ajustará en cada consulta el plan alimenticio.

Charlas especializadas:

Se dictarán dos charlas mensuales por médicos y especialistas reconocidos en diferentes ámbitos, abordando los temas más importantes durante esta etapa a nivel físico, emocional y psicológico del embarazo, y el postparto. También se abordarán temas acerca de los primeros cuidados del bebé.

Curso de Educación prenatal:

El curso de educación prenatal abarca lo que se conoce como psicoprofilaxis obstétrica, que consiste en la preparación teórica, física y psicológica de la mujer embarazada. Se capacitará acerca de los cambios físicos de la madre y del bebé según la etapa de gestación, se dictarán consejos generales de nutrición, ejercicios de gimnasia prenatal, preparación física y psicológica al parto. Incluso se dará una guía de los primeros cuidados del bebé.

Lo importante de este curso es que se podrán intercambiar dudas, expectativas, y temores entre las participantes además de compartir sus experiencias durante el embarazo. Se incluirá también la participación de las parejas en algunas de las sesiones. Se tendrán dos niveles:

Nivel 1: Segundo trimestre del embarazo

Nivel 2: Tercer trimestre del embarazo

Cada curso tendrá una duración de 5 sesiones de dos horas de duración que se dictarán una vez por semana.

Venta de productos:

Para complementar los servicios ofrecidos en “Maternidad Activa”, se colocará a la venta productos para el cuidado de la mamá como cremas especiales anti estrías, y demás productos de uso personal. Además de ropa materna especial para hacer ejercicios, la cual es difícil de conseguir en nuestro medio.

6.2 PRECIO

Se hizo un recorrido por los principales gimnasio, centro de pilates y yoga de la ciudad del mismo nivel socio económico al que estamos dirigido, y se definieron precios acorde al mercado.

Con la finalidad de que las futuras mamás puedan disfrutar de todos nuestros servicios, se han diseñado paquetes especiales que combinan diferente cantidad de sesiones según las necesidades de cada mujer y los servicios

adicionales más importantes, de esta forma se incentiva a adquirir los estos paquetes.

Se ofrecerán los siguientes paquetes:

Paquete Proyecto mamá Super Premium

- Sesiones de yoga, pilates, gimnasia prenatal ilimitado
- 1 sesión de gimnasia acuática
- Plan nutricional personalizado
- Acceso a 1 charla especializada gratuita
- Descuento del 30% en adquirir cursos de educación prenatal

Precio: \$100

Paquete Proyecto mamá Premium

- Sesiones de yoga, pilates, gimnasia prenatal (12 sesiones)
- Plan nutricional personalizado
- 1 sesión de gimnasia acuática
- Acceso a 1 charla especializada gratuita
- Descuento del 15% en adquirir cursos de educación prenatal

Precio: \$85

Paquete Proyecto mamá Standard

- Sesiones de yoga, pilates, gimnasia prenatal (8 sesiones)
- Plan nutricional personalizado
- Acceso a 1 charla especializada gratuita

Precio: \$65

Si se desea adquirir clases de una sola actividad física por separado, los precios individuales son los siguientes:

Clases de YOGA o PILATES

- Plan ilimitado mensual: Precio \$70
- Plan 12 sesiones: Precio \$60
- Plan 8 sesiones: Precio \$50
- Clase individual: Precio \$15

Clases de Gimnasia Prenatal

- Plan ilimitado mensual: Precio \$60
- Plan 12 sesiones: Precio \$50
- Plan 8 sesiones: Precio \$40
- Clase individual: Precio \$12

Clases de Gimnasia Acuática

- Plan 12 sesiones: Precio \$50
- Plan 8 sesiones: Precio \$30

- Clase individual: Precio \$12

Los servicios adicionales tendrán los siguientes precios:

Plan Nutricional personalizado

Precio: \$40

Charlas especializada

- Si es miembro del centro: Precio \$10
- Si no es miembro del centro: Precio \$20

Cursos de Educación prenatal

Precio: \$ 110 por cada nivel.

6.3 PLAZA

Dado que el mercado objetivo es el nivel socioeconómico “B”, esta población se encuentra ubicada principalmente en urbanizaciones de la Vía a Samborondón y Vía a la Costa, y en ciudadelas como Ceibos, Ceibos Norte, Urdesa y Kennedy.

Luego de hacer un análisis, se decide que la ubicación del lugar debe ser céntrico, considerando un punto medio entre Vía a Samborondón y Vía a la Costa, con el fin de poder ser atractivo para ambos sectores. Por lo tanto, se escoge a Urdesa como lugar estratégico para captar la mayor cantidad de clientes.

Intentar abarcar ambas áreas geográficas de manera simultánea resulta muy difícil en una primera instancia, por la inversión que se necesita al abrir dos centros de este tipo. Es por esto que se resuelve estar en el punto medio, para ganar la mayor cantidad de visualización posible en los primeros años.

6.4 PROMOCIÓN

Con el fin de que el Centro “Maternidad Activa” sea conocido por nuestro grupo objetivo satisfaciendo sus necesidades, hemos decidido lanzar tres campañas:

- Campaña de Expectativa
- Campaña de Mantenimiento
- Campaña de Retención de clientes

6.4.1 Campaña de Expectativa

Esta campaña de expectativa será una campaña de información que se utilizará para empezar a fomentar conciencia en las mujeres y la importancia de realizar actividades físicas en el embarazo.

Utilizaremos para dos medios para comunicar:

1. Internet

El internet se han convertido en una forma más económica, rápida, confiable y eficaz de llegar a clientes potenciales; por ello será una herramienta que buscaremos explotar para dar a conocer el centro y sus beneficios. Lo haremos por medio de redes sociales y una página web.

La página web estará diseñada para ser el primer punto de información confiable para el cliente; cuando estemos en la campaña de expectativa, solo se expondrá información acerca de los beneficios de la actividad física en el periodo de embarazo.

Crearemos un Fan Page en Facebook y en Twitter en los que colocaremos la misma información de la página web.

Contrataremos a personas que poseen varios seguidores en Twitter para que hagan *retweet* a la información que compartimos; a cambio nosotros le daremos productos gratis y/o 2 semanas gratis en el Centro.

2. Volantes

Se colocarán volantes en las salas de espera de ginecólogos y en lugares de alto tráfico de mujeres como peluquerías y SPAs, con la misma información utilizada anteriormente.

Los volantes serán atractivos: Se colocará una trivía con preguntas generales del embarazo y sobre el ejercicio durante el mismo (de esta manera provocaremos crear un interés acerca del tema).

6.4.2 Campaña de Mantenimiento

Esta campaña de mantenimiento será una campaña para informar acerca de nuestro Centro y de todos los servicios y beneficios que se ofrecen a las mujeres embarazadas. Nunca dejaremos de informar acerca de la importancia de realizar actividad física durante este período, de esta manera crearemos un vínculo entre el Centro y el mercado.

Utilizaremos cinco herramientas para comunicar:

1. Internet
2. Avisos de prensa
3. Volantes
4. Alianzas estratégicas
5. Ferias

1. Internet:

Página Web

La página web estará diseñada para ser el primer punto de información confiable para el cliente; siempre se mantendrá actualizada con las últimas promociones, noticias de interés, galería de fotos, etc.

Se subirá un video mensual en nuestra página web, que tendrá un mensaje de concientización al ejercicio físico en las mujeres embarazadas, con esto se busca crear un vínculo con entre la futura mamá y su bebé comunicando la importancia que tendrá en él un embarazo saludable.

Adicionalmente se subirán algunos ejercicios para realizarse en casa, y contaremos con una sección de mensajes de clientes, en el que contarán sus experiencias. Mediante la página web lograremos una mayor cercanía a nuestro cliente potencial.

Redes sociales

La redes sociales que usaremos serán: Facebook, Instagram, Twitter y Youtube; que serán actualizados con la misma información antes mencionada, pero con la facilidad de poder conocer más a nuestros clientes potenciales e incluso aumentar la posibilidad de beneficiarse de la publicidad “boca a boca” entre los usuarios. Incluso puede ayudarnos para medir el nivel del servicio que estamos brindando.

2. Volantes

Colocaremos los volantes en las mismas plazas que utilizamos en la campaña de expectativa, los cuales contendrán mensajes directos y atractivos, también los utilizaremos para comunicar promociones e información de nuestro Centro.

3. Avisos en Revistas

La pauta de los avisos de prensa será trimestralmente, alternando los medios, e incluiremos dos publrreportajes anuales del Centro en los meses de mayor circulación. Adicionalmente el personal del centro será parte de editoriales y diversas entrevistas en temas y artículos que estas revistas y diarios deseen publicar.

- La Revista de los domingos del Diario El Universo (considerada la de mayor alcance en Guayaquil).

- Revista Sambo que circula junto al Diario El Universo.
- Revista especializadas en bebés: Mamá de Revista Hogar

4. Alianzas estratégicas

Realizaremos alianzas estratégicas con instituciones reconocidas en el mercado que se especialicen en las necesidades de mujeres embarazadas y bebés. De esta manera, tendremos un mayor alcance a clientes potenciales que conocerán acerca de nuestros servicios.

Ginecólogos

La alianza la haremos con los ginecólogos más reconocidos de la ciudad, que forman parte de la Asociación de ginecólogos y obstetras. Esta alianza consistirá en que ellos formarán parte de nuestro Staff, ya que serán ellos los que darán las charlas especializadas y evaluarán nuestros contenidos en las clases de educación prenatal.

Con esta alianza conseguiremos que los ginecólogos recomienden el Centro “Maternidad Activa” a sus pacientes como parte fundamental en el período del embarazo.

Fybeca

La alianza con Fybeca consistirá en que todos los tarjetahabientes Vitalcard obtendrán el 15% de descuento en la adquisición de cualquiera de nuestros servicios en cualquier forma de pago.

De esta manera Fybeca promocionará este nuevo beneficio a sus clientes en las guías de compra que emite mensualmente.

SALUD S.A.

La empresa de seguros de salud privado SALUD, cuenta con una gran cobertura en la ciudad de Guayaquil, tanto a nivel personal como corporativo. Estaremos dentro de la red de beneficios de los asegurados ofreciéndoles el 30% de descuento en la adquisición del servicio de educación prenatal y 10% de descuento en la adquisición de cualquiera de los servicios. Los descuentos aplicarán solo en pagos en efectivo.

Ferías

La feria Expo Mamá Bebé realizada por el Centro de Convenciones de Guayaquil es una feria enfocada en madres, mujeres embarazadas, bebés, niños hasta 6 años y la familia en general. Cada año tiene una acogida de más de 20.000 personas. Contaremos con la presencia en esta feria y los asistentes podrán gozar de beneficios extras.

6.4.3 Campaña de Retención de clientes

La calidad del servicio que se ofrece, las constantes promociones, y el tiempo adecuado de respuesta a las inquietudes de los clientes, serán primordiales dentro del servicio al cliente que se ofrecerá. Se debe lograr que el cliente viva una grata experiencia dentro del centro de tal forma, que desee compartirla con familiares y amigos. Esto logrará que el cliente se sienta en un ambiente familiar, seguro y confiable.

Para poder conocer la percepción que tiene el cliente hacia el servicio recibido, se debe tener una constante comunicación con ellos, aprender a escuchar sus comentarios y sugerencias de mejoras. Esto se podrá lograr con las siguientes herramientas:

- Encuestas de satisfacción: se elaborará pequeñas encuestas de máximo cinco preguntas con respecto al nivel de servicio y sugerencias en general. Para motivar a los clientes a cumplir con las encuestas se ofrecerá un snack saludable a cambio de llenarlas. Con estas encuestas se logrará medir la satisfacción general de los clientes actuales.
- Acercamiento a clientes: el personal será instruido para que a todos los clientes que utilizan por primera vez los servicios, se les consulte sutilmente su percepción sobre el beneficio de la actividad física y sus expectativas para futuras clases. Se busca transmitir a nuevos clientes que todo el equipo está para servirlo y atender sus dudas.

Con el fin de incentivar a los clientes actuales y potenciales, se contará con las siguientes actividades y promociones:

1. Se otorgará a las personas que deseen conocer el servicio un día de prueba sin costo.
2. A través de redes sociales se realizarán mensualmente el sorteo de una suscripción a uno de los servicios o productos especializados en cuidado de embarazo
3. Se buscarán clientes corporativos a los que se ofrecerá 10% de descuento a sus empleados, con opción a que sean directamente cancelados a través de la nómina.
4. Por cada cliente nuevo que ingrese que sea recomendada por un cliente actual, esta última será premiada con servicios gratis adicionales y/o descuentos en la compra de alguno de los servicios.

CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO

Luego de definir los principales aspectos comerciales que enfrentaremos en este proyecto, se debe realizar una estimación de la inversión inicial requerida, los ingresos, gastos y flujo de caja proyectado para los 5 años de análisis requeridos.

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Para poder poner el proyecto en marcha, se deberá incurrir en gastos de publicidad referente a la campaña de expectativa que se iniciará antes de la apertura del centro. Además se deberá considerar los gastos de constitución de la empresa y los implementos necesarios para realizar gimnasia prenatal. Se consideró que éstos no serán parte de activos fijos ya que por el constante uso por las usuarias el desgaste será muy rápido y se tendrán que reponer cada año aproximadamente. Estos gastos son considerados pre operativos los cuales ascienden a 4.900 USD y serán amortizados a 5 años.

Tabla 4 Gastos Pre operativos

<i>Pre operativos</i>	USD
Publicidad	2.500
Implementos	900
Gasto Constitución	1.500
Total Pre operativos	4.900

Elaborado por el autor

Es necesario adicionalmente realizar adecuaciones al local, comprar activos fijos como mobiliarios, equipos informáticos, etc. Se debe realizar el depósito adelantado por los tres meses de arriendo y se considera apropiado tener un capital circulante de 10.000 USD que corresponde al alcance de aproximadamente 45 días de cobertura de costos fijos. Por lo tanto, el total de la inversión inicial necesaria para Maternidad Activa asciende a 27.700 USD.

Tabla 5 Inversión Inicial

<i>Inversión Inicial</i>	USD
Adecuación de local	6.000
Mobiliario	1.900
Equipos informáticos	700
Depósito Arriendo	4.200
Capital Circulante	10.000
Gastos Preoperativos	4.900
Total	27.700

Elaborado por el autor

7.2 FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado con capital propio en un 64% mientras que el 36% restante será financiado a través de un préstamo bancario.

Tabla 6 Financiamiento

Financiamiento	Inversión USD	%
Préstamo Bancario	10.000	36%
Capital Propio	17.400	64%
Total	27.400	100%

Elaborado por el autor

El préstamo bancario será realizado a 5 años, con una tasa del 13% que es la tasa promedio que en la actualidad la banca concede a pymes.

Tabla 7 Tabla de amortización

Período	Capital	Interés	Pago	Saldo
0				10.000
1	10.000	1.300	(2.843)	8.457
2	8.457	1.099	(2.843)	6.713
3	6.713	873	(2.843)	4.743
4	4.743	617	(2.843)	2.516
5	2.516	327	(2.843)	(0)

Elaborado por el autor

7.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Se estimarán los ingresos referentes a las clases de gimnasia prenatal, los cursos prenatales y las charlas especializadas. El rubro de venta de productos especiales no será tomado en cuenta en el análisis ya que será un monto mínimo. Este servicio fue diseñado inicialmente para complementar los servicios principales de Maternidad Activa.

Este proyecto tiene como punto clave en la estimación de ingresos el número de clientes que se capten en un año determinado. El precio es importante, sin embargo el mercado tiene ya definido los precios que se manejan en este tipo de servicios, por lo tanto los precios que ofreceremos serán acordes al mercado y no tendrán mayor variación.

Para poder definir una demanda más cercana a la realidad se tomará en cuenta la capacidad instalada del proyecto para las clases de gimnasia prenatal en las diferentes disciplinas que es de 331 clientes, adicionalmente se deberá

considerar el porcentaje de aceptación que manifestaron las potenciales clientes en las encuestas de ingresar a un centro de estas características que fue del 53%. Con el fin de tomar una postura más conservadora y considerando que es un servicio nuevo en el mercado, se prevé comenzar con el 35% de la capacidad instalada para el primer año.

En lo referente al precio, el cliente podría tomar diferentes opciones al momento de adquirir estos servicios, por lo tanto se tomó en cuenta para este análisis los precios de los paquetes especiales ya que para los potenciales clientes les resultará más conveniente escoger los paquetes a los servicios individuales.

Para definir un precio promedio, se toma en cuenta los resultados de la encuesta que indica la frecuencia de asistencia, de esta forma se pudo identificar que el 45% de mujeres asistiría 3 veces por semana, 32% asistiría 2 veces por semana, y un porcentaje menor de 23% asistiría una vez por semana, dando así un precio promedio de \$82 dólares.

Tabla 8 Precio Promedio

Frecuencia	%	Precio
5 veces	23%	100
3 veces	45%	85
2 veces	32%	65
	100%	82

Elaborado por el autor

Es importante mencionar que por esta razón se va excluyó también en primera instancia al 16% de personas encuestadas que estaban dispuesta a pagar hasta \$50 por estos servicios. Hay que tomar en cuenta que estos usuarios podrían ser captados por servicios individuales de ejercicios físicos ofrecidos en ese rango de precios.

Para ampliar el horizonte de proyección de ingresos a 5 años, se considerará que los primeros 3 años no habrá incremento de precios, con el fin de captar la mayor cantidad de clientes. En los dos últimos años se ha tomado en cuenta la inflación del 4% que es la misma tasa usada para todo el proyecto. Con respecto a la demanda se tomará en cuenta un 20% de crecimiento anual, esto porque se considera que cada año se tendrá aproximadamente un incremento de 30 clientes en promedio.

Los ingresos provenientes de la gimnasia impartida en el centro, proyectados a 5 años se detallan a continuación:

Tabla 9 Ingresos provenientes de Gimnasia

<i>Gimnasia</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cientes / mes	116	139	167	200	240
Precio	82	82	82	85	89
Ingresos	114.066	136.879	164.255	204.990	255.828
Capacidad	35%	42%	50%	60%	73%

Elaborado por el autor

El precio para los cursos prenatales se definió que será de \$110. Se definió que en base a los horarios ofrecidos de este servicio, la capacidad máxima de cursos será de 18, es decir 9 cursos del nivel 1 y 9 cursos del nivel 2. Se estima que el primer año de funcionamiento, solo se completarán 12 cursos en total, y a partir del tercer año se podrán impartir los 18 cursos completos.

Los dos primeros años se considera que se mantendrán 5 clientes por curso, hasta alcanzar en el año 5 un máximo de 7 clientes por curso. En el caso que la demanda de estos cursos sea mayor a la esperada, se tiene la capacidad instalada para poder abrir cursos en otros horarios para satisfacerla.

Tabla 10 Ingresos provenientes de Curso Prenatal

<i>Curso Prenatal</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nivel 1	5	5	6	6	7
Nivel 2	5	5	6	6	7
Cientes / curso	10	10	12	12	14
Precio	110	110	110	114	119
Ingresos	6.600	7.700	11.880	12.355	14.991

Elaborado por el autor

Para definir el precio promedio de las charlas especializadas, se determina que el 80% de los clientes que usarán este servicio serán clientes de “Maternidad Activa”, y el 20% serán externos, por lo tanto se tiene un precio promedio de \$12. A continuación la proyección de ingresos a 5 años:

Tabla 11 Ingresos provenientes de Charlas especializadas

<i>Charlas Especializadas</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Charla 1	9	10	10	12	13
Charla 2	9	10	10	12	13
Cientes / mes	18	20	20	24	26
Precio	12	12	12	12	13
Ingresos	2.592	2.880	2.880	3.594	4.050

Elaborado por el autor

El ingreso total por las tres actividades principales que ofrece el centro “Maternidad Activa”, proyectado a 5 años.

Tabla 12 Cuadro total de Ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gimnasia	114.066	136.879	164.255	204.990	255.828
Cursos	6.600	7.700	11.880	12.355	14.991
Charlas	2.592	2.880	2.880	3.594	4.050
Total	123.258	147.459	179.015	220.940	274.868

Elaborado por el autor

7.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS

7.4.1 Costos Fijos

Los costos fijos de este proyecto son los gastos administrativos que permitirán operar a la empresa. El rubro más fuerte es el de sueldos y salarios del personal fijo que son el administrador, obstetra, personal de limpieza y recepción.

Tabla 13 Cuadro de Salarios

<i>Salarios</i>	Mensual	Anual	Beneficios	Total
Administrador	1.000	12.000	3.156	15.156
Obstetra	900	10.800	2.872	13.672
Recepción	380	4.560	1.396	5.956
Limpieza	318	3.816	1.220	5.036
Salarios	2.598	31.176	8.645	39.821

Elaborado por el autor

Dentro de los gastos de publicidad y mercadeo, se prevén doce pautas en revistas al año, una en cada mes alternando entre La Revista de Diario El Universo y la Revista Mamá de Hogar, además de volantes y la presencia de “Maternidad Activa” en la feria Expo Mamá.

Tabla 14 Gastos Anuales de Publicidad

<i>Publicidad</i>	Anual
Brochure	600
Pautas El Universo	3.600
Pautas Revista Mama	2.100
Feria Expo Mamá	2.000
Costos Fijos	8.300

Elaborado por el autor

Dentro del flujo de costos fijos proyectos para los 5 años de evaluación de este proyecto se considera también una inflación anual del 4%. Para el rubro de publicidad, se estima que a partir del tercer año que alcanzamos un mayor excedente de caja, se incremente el gasto de publicidad en 7.000 USD, con el fin de lograr una mejor campaña de mantenimiento y retención de clientes.

Tabla 15 Costos Fijos Anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Gastos Administrativos</i>					
Arriendo de local	16.800	17.472	18.171	18.898	19.654
Servicios Básicos	6.240	6.490	6.749	7.019	7.300
Sueldos	39.821	41.414	43.071	44.793	46.585
Servicios Contables	6.600	6.864	7.139	7.424	7.721
Gastos Generales	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Permisos Municipales	500	520	541	562	585
<i>Publicidad</i>					
Revistas, brochure	6.300	6.552	13.814	14.367	14.941
Ferías	2.000	2.080	3.163	3.290	3.421
Total Costos Fijos	81.861	85.136	96.541	100.403	104.419

Elaborado por el autor

7.4.2 Costos Variables

Dentro de los rubros variables tenemos los honorarios de los instructores de pilates y yoga. Adicionalmente los honorarios de la nutricionista y el especialista encargado de dictar los cursos prenatales.

Se prevé que el primer año de funcionamiento tendremos el 35% de ocupación de la capacidad total, por lo tanto nos enfocaremos en la gimnasia prenatal principalmente, y se dictarán menos cursos de yoga y pilates a la semana de lo previsto inicialmente.

A partir del segundo año los horarios funcionarán completamente, y se dictarán 44 horas de pilates y 48 horas de yoga al mes.

Tabla 16 Costos Variables por año

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Costos Variables</i>						
Nutricionista	No. Horas	16	18	24	24	28
	Costo	4.800	5.616	7.788	8.099	9.827
Pilates	No. Horas	24	44	44	44	44
	Costo	8.640	16.474	17.133	17.818	18.531
Yoga	No. Horas	24	48	48	48	48
	Costo	8.640	17.971	18.690	19.438	20.215
Prenatal	No. Cursos	12	14	18	18	18
	Costo	3.000	3.640	4.867	5.062	5.264
		25.080	43.701	48.477	50.416	53.837

Elaborado por el autor

7.5 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Una vez que se han podido determinar los ingresos, costos fijos y variables, se procederá a realizar una estimación del Estado de Resultados a 5 años según el horizonte de tiempo escogido para el análisis de este proyecto.

Se toma en cuenta el Impuesto a la Renta que a partir del año 2013 es del 22%, y el 15% de participación de trabajadores. Además se efectuará la amortización de los gastos preoperativos a 5 años, según lo contempla la ley.

Se determina que a partir del año 3 se contemplarán el reparto de dividendos a los accionistas, estos serán el 20% de la utilidad neta del año en curso, efectuando el pago en el año siguiente.

Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	123.258	147.459	179.015	220.940	274.868
Costos Variables	25.080	43.701	48.477	50.416	53.837
Margen	98.178	103.758	130.538	170.523	221.031
	<i>80%</i>	<i>70%</i>	<i>73%</i>	<i>77%</i>	<i>80%</i>
Gtos Administrativos	73.561	76.504	79.564	82.746	86.056
Publicidad	8.300	8.632	16.977	17.656	18.363
Depreciación	1.813	1.813	1.813	1.580	1.580
Amortización	980	980	980	980	980
BAIT	13.523	15.829	31.203	67.561	114.053
	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>17%</i>	<i>31%</i>	<i>41%</i>
Intereses	1.300	1.099	873	617	327
BAT	12.223	14.730	30.331	66.944	113.725
	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>17%</i>	<i>30%</i>	<i>41%</i>
Impuestos	4.523	5.450	11.222	24.769	42.078
BDT	7.701	9.280	19.108	42.175	71.647
	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>11%</i>	<i>19%</i>	<i>26%</i>
Dividendos			3.822	8.435	14.329

Elaborado por el autor

7.6 FLUJO DE TESORERÍA

Este tipo de proyecto maneja ingresos y gastos que son básicamente en efectivo, por lo tanto es muy difícil tener cuentas por cobrar o por pagar al final de cada ejercicio. Sin embargo puede existir un muy pequeño desfase en el pago de los clientes ya que no todos cancelarán las cuotas mensuales desde el día 1, por lo tanto se decide aplicar una pequeña penalidad equivalente a 10 días de los ingresos anuales que quedarían “por cobrar”, los cuales se recuperarán en el año siguiente.

Se determina además que la caja requerida para cada inicio de período será de 60 días de los gastos totales del siguiente año, esto con el fin de asegurar manejar una mejor liquidez en el negocio.

Tabla 18 Flujo de Tesorería Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	123.258	147.459	179.015	220.940	274.868
% Penalidad interna	-3.424	-4.096	-4.973	-6.137	-7.635
Recuperacion penalidad	0	3.424	4.096	4.973	6.137
TOTAL Ingresos	119.834	146.787	178.138	219.775	273.370
EGRESOS					
Sueldos y Salarios	39.821	41.414	43.071	44.793	46.585
Gastos Generales	33.740	35.090	36.493	37.953	39.471
Honorarios Instructores	25.080	43.701	48.477	50.416	53.837
Publicidad	8.300	8.632	16.977	17.656	18.363
Pago de Capital	1.543	1.744	1.970	2.227	2.516
Pago de Intereses	1.300	1.099	873	617	327
Impuestos		4.523	5.450	11.222	24.769
Pago de dividendos				3.822	8.435
TOTAL Egresos	109.784	136.202	153.312	168.706	194.303
Excedente / Deficit	10.050	10.585	24.827	51.069	79.067
Caja Inicial	10.000	20.050	30.634	55.461	106.530
Caja Resultado Final	20.050	30.634	55.461	106.530	185.597
Caja Máxima en Balance	22.700	25.552	28.118	32.384	37.297
Excedente de caja	0	5.083	27.344	74.146	148.300

Elaborado por el autor

7.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Dentro del Balance General proyectado, el cálculo de las NOF nos indica que para el último año, que el centro logra cubrir el 73% de la capacidad, se logra una mayor eficiencia de recursos, de esta forma las NOF son negativas, ya que el negocio puede por sí solo puede cubrir sus necesidades financieras.

Tabla 19 Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja	10.000	20.050	25.552	28.118	32.384	37.297
Excedente de Caja		0	5.083	27.344	74.146	148.300
Cuentas por cobrar		3.424	4.096	4.973	6.137	7.635
Activos Fijos	8.600	6.787	4.973	3.160	1.580	0
Arriendo prepagado	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Pre operativos	4.900	3.920	2.940	1.960	980	0
	27.700	38.380	46.844	69.754	119.427	197.433
PASIVOS						
Impuestos por pagar		4.523	5.450	11.222	24.769	42.078
Dividendos por pagar				3.822	8.435	14.329
Deuda LP	10.000	8.457	6.713	4.743	2.516	0
Capital	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700	17.700
Utilidades Retenidas		7.701	16.981	32.267	66.007	123.325
	27.700	38.380	46.844	69.754	119.427	197.433
NOF		18.951	24.198	18.046	5.317	-11.475

7.8 INDICADORES FINANCIEROS

Para medir la rentabilidad del proyecto utilizaremos dos indicadores o ratios financieros que permitirán monitorear los resultados operativos del negocio:

- El ROA (Return on Assets) mide la capacidad de los activos totales para producir resultados operativos, toma la relación entre BAIT y los Activos Netos. (Rovayo, 2010)
- El ROE (Return on Equity) mide la rentabilidad del proyecto sobre lo aportado por los accionistas, es decir es el retorno del capital invertido. Toma la relación entre la Utilidad Neta y el Patrimonio. (Rovayo, 2010)

Tabla 20 Indicadores Financieros de Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	30%	27%	31%	40%	41%
ROA	40%	38%	57%	78%	81%

Elaborado por el autor

7.9 EVALUACION DEL PROYECTO

Para conocer el rendimiento que el mercado espera obtener y por ende el mínimo esperado por los inversionistas (K_e) se utilizará el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model), donde además se va a incluir el riesgo de invertir en nuestro país.

$$K_e = R_f + B (R_m - R_f) + RP$$

- R_f : Es la tasa de rentabilidad libre de riesgo, que es la tasa de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos que es de 1,42%²
- R_m : Es el rendimiento del mercado para el sector en el que nos encontramos es de aproximadamente 11,4%³
- B : Para esto usaremos el promedio de B de dos empresas del mismo sector que cotizan en NYSE, que da como promedio un beta de 1,14
- RP : Es el riesgo país, es decir el riesgo general que implica invertir en un país determinado, que es tomado del sitio web oficial del Banco Central del Ecuador.

Considerando todos estos parámetros se determina que el K_e esperado por los accionistas es de 16.98%.

Tabla 21 Cálculo de K_e

Datos	
β_e indust	1,14
D/E	36%
T_c	37%
β_o (sin D)	0,93
r_f	1,42%
$r_m - r_f$	10,04%
K_o indust	10,74%
Riesgo país	6,24%
K_o Ecuador	16,98%

Elaborado por el autor

De igual forma es necesario conocer cuál es el rendimiento que debe tener el proyecto como tal, que debe ser el promedio ponderado del costo de capital invertido. Esto se lo conoce como WACC. (Rovayo, 2010). Con este podemos descontar el flujo del proyecto ya que trabajaremos con el Free Cash Flow (Brealy & Stewart, 1996). Aplicando la fórmula el WACC da como resultado 13,81%

² Información obtenida del sitio web oficial del Departamento de Tesoro de Estados Unidos: <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

³ Información obtenida del rendimiento promedio de empresas del mismo sector del NYSE

Tabla 22 Cálculo del WACC

WACC	
Kd	13%
Tc	37%
D/A	36%
E/A	64%
Deuda	10.000
Patrimonio	17.700
Activos	27.700
Ke	17%
WACC	13,81%

Elaborado por el autor

Para culminar con el análisis de la rentabilidad del proyecto, utilizaremos el cálculo del VAN y TIR.

- El VAN conocido también como Valor Actual Neto, calcula el valor o rentabilidad final obtenida con el proyecto tomando en cuenta una tasa de descuento que es la mínima requerida por el inversionista, tomando en cuenta el valor del dinero a través del tiempo (Brearly, Myers & Allen, 2006). Todo VAN que sea mayor a cero, indica que el accionista recuperó su inversión, ganó lo mínimo esperado y adicionalmente ganó una rentabilidad adicional. (Rovayo, 2010)
- La TIR conocida como Tasa Interna de Retorno, indica cual es el porcentaje de rentabilidad final que otorga el proyecto. (Ross, Westerfield & Jaffe, 2005)

Tabla 23 Free Cash Flow

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		7.701	9.280	19.108	42.175	71.647
Depreciación		2.793	2.793	2.793	2.560	2.560
Gastos Financieros		1.300	1.099	873	617	327
Escudo Fiscal GF		-481	-407	-323	-228	-121
Variaciones NOF		-18.951	-5.247	6.152	12.730	16.792
FCF	-27.700	-7.638	7.519	28.603	57.853	91.205
VAN	73.046					
TIR	53%					

Este proyecto otorga un VAN de 73.046 USD, y una TIR de 53%. Lo cual valida que el proyecto sea altamente rentable y aceptable para cualquier inversionista.

7.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Luego de analizar los resultados esperados, se construirán dos escenarios uno optimista y otro pesimista con el fin de evaluar cómo afectan variables determinadas como “claves” en la rentabilidad del proyecto.

Luego de revisar los factores críticos financieros se determina que el número de clientes es la variable más sensible, ya que el precio tendrá mayor variación ya que seguirá acorde al mercado, y el costo de las clases de yoga o pilates al ser consideradas variables la cantidad de horarios de éstos que se pondrán a disposición serán acorde al flujo de personas que se mantenga.

7.10.1 Escenario Pesimista

En este escenario se contempla que el centro alcanzará el primero año solo el 25% de su capacidad total. Al tener un ingreso disminuido en los dos primeros años, nos obliga a efectuar ciertas modificaciones al plan original como no aumentar el presupuesto de publicidad hasta el año 4 y sólo por 4.000 USD, disminuir las clases de yoga y pilates ya que el flujo de clientes es muy pequeño y aprovechar dictando más clases de gimnasia prenatal y gimnasia acuática ya que son impartidos por la obstetra que es parte del estructura fija de costos. Adicionalmente por los dos primeros años el administrador se encargará de la contabilidad ya que el movimiento será bajo y sólo se contratará un asesor contable para la liquidación de impuestos.

Tabla 24 Free Cash Flow Escenario Pesimista

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		-9.354	4.007	8.055	15.769	35.726
Depreciación		2.793	2.793	2.793	2.560	2.560
Gastos Financieros		1.300	1.099	873	617	327
Escudo Fiscal GF		-286	-242	-192	-136	-72
Variaciones NOF		-18.553	-1.448	2.413	670	11.706
FCF	-27.400	-24.100	6.209	13.942	19.480	50.247
VAN	3.682					
TIR	16%					

En el escenario pesimista se obtiene un VAN todavía positivo de 3.682 USD y una TIR del 16% aproximadamente con lo cual el proyecto sigue siendo viable y aunque siguen recuperando lo invertido la ganancia adicional es mucho menor a la del escenario esperado.

7.10.2 Escenario Optimista

Para el escenario optimista, se contempla que la capacidad ocupada el primer año es del 45%, por tanto los costos variables aumentan como el número de clases de yoga y pilates que será mayor al escenario esperado desde el año 1. También se aumenta en el segundo año la inversión en publicidad en 4.000 USD y a partir del tercer año, el gasto en publicidad aumenta en 8.000 USD. Se necesita además contratar una segunda obstetra para cubrir la creciente demanda.

Tabla 25 Free Cash Flow Escenario Optimista

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		12.328	17.254	28.646	54.653	87.317
Depreciación		2.793	2.793	2.793	2.560	2.560
Gastos Financieros		1.300	1.099	873	617	327
Escudo Fiscal GF		-481	-407	-323	-228	-121
Variaciones NOF		-19.808	-2.233	8.044	15.951	19.225
FCF	-27.400	-3.868	18.507	40.033	73.553	109.309
VAN	111.970					
TIR	72%					

Este escenario otorga un VAN de 111.970 USD y la TIR de 72%, convirtiendo este proyecto más atractivo aún y con la posibilidad de aumentar las expectativas de crecimiento a través de la apertura de un segundo centro de Maternidad Activa.

CONCLUSIONES

Luego de analizar todos los aspectos principales del entorno de este proyecto, se puede observar que existe un mercado de mujeres embarazadas que no está siendo atendido correctamente. La competencia no ha logrado ofrecer un servicio que pueda en un mismo lugar preparar física y emocionalmente a mujeres embarazadas. La propuesta de valor que tiene el centro de bienestar Maternidad Activa es lograr que las mujeres vivan a plenitud su maternidad, logrando que permanezcan ágiles, activas a través de un embarazo saludable.

Los recursos tecnológicos, financieros que se necesitan son limitados, pues no se necesita invertir en grandes equipos de acondicionamiento físico. El recurso humano es uno de los recursos más importantes pues se necesita profesionales con experiencia capaces de brindar la confianza y seguridad necesaria a este grupo de clientes.

Los resultados financieros son positivos, pues logran que se obtenga una rentabilidad mucho mayor a la mínima esperada. Al analizar un escenario pesimista, la rentabilidad generada final es menor, en este caso los gastos de los primeros años tendrían que ajustarse para poder soportar la lenta generación de clientes para el proyecto.

Se puede concluir que dado que la actividad física contribuye a tener un embarazo más saludable, abrir un centro de bienestar para mujeres embarazadas es rentable en Guayaquil.

RECOMENDACIONES

La comunicación va a ser una de las piezas claves del plan de negocios, pues con diversos mensajes de concientización de alto impacto se debe llegar a la sensibilidad de estas futuras mamás y sientan la importancia de llevar un embarazo saludable. El segundo paso será comunicar que con Maternidad Activa podrán lograrlo.

Durante los primeros años y hasta estabilizar el número de clientes del proyecto, se debe buscar reducir los costos fijos de tal forma que el proyecto pueda por sí sólo cubrir sus necesidades de operación.

Deberá ser prioritario trabajar muy de cerca con el cliente, para poder captar de forma rápida las necesidades, sugerencias que tenga con respecto a los servicios ofrecidos y además poseer la flexibilidad de poder adaptarse a ellas en el menor tiempo posible.

Se debe estar siempre actualizados con las nuevas técnicas de ejercicio físico que estudios científicos determinen adecuados para las mujeres embarazadas con el fin de estar acorde a los estándares nacionales e internacionales de obstetricia.

BIBLIOGRAFIA

- Allen D. B. y Gorgeon A. (2008). Las cinco fuerzas como herramienta analítica, Madrid, IE Business School DG01/725
- American College of Obstetricians and Gynecologists. (2002, January). Exercise during pregnancy and the postpartum period. Committe Opinion N° 267. Obstet Gynecol, 99: 171-173
- Artal, R. (1995). Ejercicio y embarazo. Madrid: Editorial Médici.
- Barakat, A. & Rojo, J. (2005). El ejercicio durante el embarazo y su relación con los tiempos de las etapas del parto. Prog Obstet Ginecol, 48(2), 63-70.
- Barakat, R. (2006). El ejercicio físico durante el embarazo. Madrid: Editorial Pearson Alhambra.
- Barakat, R (2006). El ejercicio físico durante el embarazo programa de actividad física en gestantes. Madrid
- Brealey, R. A. y Stewart C. M.(1996). Fundamentos de Financiación Empresarial. Madrid: McGraw-Hill
- Brealy, R. A., Myers S. C. & Allen, F. (2006). Principios de Finanzas Corporativas. Madrid: McGraw-Hil, 8° ed.
- Kotler P. & Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. Mexico: Prentice-Hall Mexico, 6° Ed.
- May L.E, Glaros A, Yeh HW, Clapp JF 3rd, Gustafson KM. Aerobic exercise during pregnancy influences fetal cardiac autonomic control of heart rate and heart rate variability. Early Hum Dev. 2010 Apr. Epub 2010 Mar 30.
- Porter M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- Ross, S. A., Westerfield, R.W. & Jaffe, J. F. (2005). Finanzas Corporativas. Irwin, México, 7° ed.
- Rovayo, G. (2010). Finanzas para Directivos. Guayaquil: Edición, Estudios y Ediciones IDE, 2° ed.
- Zavorsky G.S, Longo LD. Exercise guidelines in pregnancy: new perspectives. Sports Med. 2011 May 1;41(5):345-60.

- Banco Central del Ecuador, sitio web: <http://www.bce.fin.ec>
- Servicio de Rentas Internas, sitio web: <http://www.sri.gob.ec/>
- Instituto nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, sitio web: <http://www.inec.gov.ec>

ANEXOS

Anexo 1 Temario Grupo focal # 1

1. Determinar número de personas que desarrollaron actividad física durante su embarazo
2. Razones por las que mujeres no desarrollaron actividad física durante su embarazo?
3. El no desarrollar actividad física, correcta alimentación perjudicó en algo su embarazo?
4. Si tuviera una nueva oportunidad, estaría dispuesta a realizar actividad física?
5. Las mujeres que desarrollaron actividad física, que tipo de actividad realizaron?
6. Fue por iniciativa propia? Recomendación de ginecólogo? O amigo/ familiar?
7. Como influyó el desarrollar actividad físicas en su embarazo? Donde lo realizó?
8. Fue de su entera satisfacción? Que pudo mejorar en esta experiencia?
9. Le parece importante, además de su cita médica mensual, participar de talleres de temas especializados de embarazo?
10. Participó de algún taller de temas prenatales? Post parto? Donde los tomó? Como conoció de este lugar?
11. Es un centro completo? Qué servicios y/o complementos cree que necesite para que sea de su completa satisfacción.
12. Les gustaría contar con un centro que brinde oportunidad de realizar YOGA – PILATES – GIMNASIA PRENATAL – GIMNASIA ACUTATICA y POST-PARTO, que pueda combinar estas actividades según sus necesidades y contar con un PLAN NUTRICIONAL mensual acorde a su etapa de gestación?
13. Cuánto estaría dispuesta a pagar por un lugar como este?
14. Adicionalmente que brinde cursos prenatales (con costo), donde se pueda informar los cambios principales en la etapa del embarazo que se encuentra, estimulación de vínculo con la madre, etc?
15. Qué costo adicional estaría dispuesta a pagar por estos cursos.
16. Qué consideras importante para elegir asistir a un centro como este?: Facilidad de acceso? Ubicación? Servicios adicionales? Precio?
17. Qué temas considera importante reforzar durante el embarazo?

Anexo 2 Temario Grupo Focal # 2

1. Determinar número de personas que desarrollaron actividad física antes de quedar embarazadas
2. Razones por qué no hacían actividad física regular
3. Cree que el realizar actividad física junto con una adecuada alimentación le permitirá tener un embarazo y período post-parto más saludable?
4. Su ginecólogo le ha recomendado actividad física moderada en el embarazo?
5. Qué tipo de actividad física le ha recomendado?
6. Que opina de practicar YOGA PILATES durante el embarazo?
7. Le parece importante, además de su cita médica mensual, participar de talleres de temas especializados de embarazo?
8. Qué temas le gustaría abordar en estos talleres?
9. Les gustaría contar con un centro que brinde oportunidad de realizar YOGA – PILATES - GIMNASIA PRENATAL – GIMNASIA ACTUATICA y POST-PARTO, que pueda combinar estas actividades según sus necesidades y contar con un PLAN NUTRICIONAL mensual acorde a su etapa de gestación?
10. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un lugar como este? Con qué frecuencia asistiría?
11. Adicionalmente que brinde cursos prenatales (con costo), donde se pueda informar los cambios principales en la etapa del embarazo que se encuentra, estimulación de vínculo con la madre, etc?
12. Qué costo adicional estaría dispuesta a pagar por estos cursos.
13. Qué consideras importante para elegir asistir a un centro como este?: Facilidad de acceso? Ubicación? Servicios adicionales? Precio?

Anexo 3 Entrevistas a Profundidad

Ginecólogo Obstetra

1. Considera importante la actividad física y una alimentación dentro del embarazo?
2. En que influye dentro del desarrollo del embarazo?
3. Tiene alguna influencia en la preparación para el parto? Tiene alguna influencia en la salud del bebé?
4. Qué tipo de actividad física o ejercicios es recomendable para una mujer en esta etapa?
5. Cuántas veces a la semana puede realizarlo?
6. Toda mujer embarazada puede realizar este tipo de actividad? Se necesita tener supervisión médica del doctor de cabecera?
7. En qué etapa del embarazo es recomendable hacer este tipo de actividades?
8. Recomienda a mujeres embarazadas asistir a talleres o cursos de educación prenatal, donde pueda obtener información adicional dentro en esta etapa?

Nutricionista

1. La mujeres en estado de gestación necesitan un plan alimenticio especial?
2. Este plan alimenticio es igual para todos los meses de gestación?
3. Cuáles son los grupos alimenticios que deben primar en la dieta de una mujer embarazada?
4. Es recomendable complementar al plan alimenticio algún tipo de actividad física para poder asegurar un embarazo saludable?

Instructora de Pilates

1. Cuáles son los principales beneficios del Pilates?
2. Por qué es recomendado para mujeres embarazadas?
3. Toda mujer embarazada puede practicar pilates de manera segura?
4. Cuántas veces a la semana se recomienda practicar pilates a mujeres embarazadas?
5. Tiene algún testimonio de los beneficios del pilates durante el embarazo? Beneficia también a la recuperación post-parto?

Anexo 4 Encuesta

- 1. Por favor indicar en qué rango de edad se encuentra**
 - 18 – 24
 - 25 – 30
 - 31 – 38

- 2. Ha estado o está embarazada?**
 - Sí, actualmente estoy embarazada
 - Sí, he estado embarazada anteriormente.

- 3. Considera que estar activa físicamente durante el embarazo, le ayudará a tener un embarazo y post parto más saludable?**
 - Si
 - No

- 4. Su ginecólogo de cabecera le ha recomendado realizar actividad física moderada durante el embarazo? De Ser afirmativo escoger entre las opciones:**
 - No lo ha recomendado
 - Caminar
 - Yoga
 - Pilates
 - Gimnasia prenatal

- 5. Estaría dispuesta a asistir a un espacio diseñado para mujeres embarazadas, donde pueda realizar gimnasia especializada como yoga, pilates gimnasia en piscina y prenatal?**
 - Si
 - No

- 6. Con qué frecuencia asistiría?**
 - Diaria
 - 2 – 3 veces por semana
 - 1 vez por semana

- 7. Que horarios es más frecuente que pueda realizar esta actividad?**
 - 6am – 10 am
 - 12 pm – 4 pm
 - 5 pm – 9 pm

- 8. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un lugar que brinde estos servicios?**
 - \$30 - \$ 50
 - \$50 - \$ 70
 - \$70 - \$ 100

9. Qué servicios adicionales te gustaría recibir de este centro? Puede escoger más de uno

- Plan Nutricional mensual (acorde a mes de gestación)
- Educación prenatal
- Gimnasia post-parto
- Charla especializada de médicos reconocidos
- Masajes de relajación

10. Por cuál de estos servicios adicionales estarías dispuesto a pagar un valor adicional?

- Plan Nutricional mensual (acorde a mes de gestación)
- Talleres especializados con temas prenatales
- Gimnasia post-parto
- Charla especializada de médicos reconocidos
- Masajes de relajación
- Ninguno

11. Qué aspectos consideras importantes para tomar la decisión de ingresar en un centro de estas características?

- Instalaciones cómodas
- Fácil acceso / parqueo
- Ubicación del lugar
- Flexibilidad de horarios
- Precio
- Servicios adicionales


12. Conoces de algún centro que ofrezca este servicio?

- No
- Si:

Nombre del lugar: _____

Medio por el que escuchaste de sus servicios _____

Anexo 5 Programación de Clases

	HORARIO DE ATENCION					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
6:30 - 7:20	Yoga	Pilates	Gimnasia Prenatal	Gimnasia Prenatal	Yoga	
7:30 - 8:20	Pilates	Yoga	Yoga	Posnatal	Gimnasia Prenatal	
8:30 - 9:20	Gimnasia Prenatal	Gimnasia Prenatal	Pilates	Pilates	Posnatal	
9:30 - 10:20	Posnatal	Gimnasia Prenatal	Pilates	Yoga	Pilates	Pilates
10:30 - 11:20			Gimnasia Acuática	Gimnasia Acuática		Yoga
						
17:00 - 17:50	Gimnasia Prenatal	Pilates	Yoga	Yoga	Gimnasia Prenatal	
18:00 - 18:50	Gimnasia Prenatal	Yoga	Gimnasia Prenatal	Pilates	Gimnasia Prenatal	
19:00 - 19:50	Yoga	Gimnasia Prenatal	Pilates	Gimnasia Prenatal	Pilates	
20:00 - 20:50	Pilates	Gimnasia Prenatal	Gimnasia Prenatal	Gimnasia Prenatal	Yoga	

Los casilleros celestes pertenecen a las clases de gimnasia acuática