



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Parte I

Profesor Guía
Arturo Toutin

Alumno
Claudia Soto Figueroa

Santiago, 25 de marzo de 2020

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores y sustitutos	10
2.3 Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.2 Descripción de la empresa	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	22
3.4 RSE y sustentabilidad	24
IV. Plan de Marketing	25
4.1 Objetivos de marketing	25
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de servicio	26
4.4 Estrategia de Precio	27
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	28
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	30
V. Plan de Operaciones	31
VI. Equipo del proyecto	32
VII. Plan Financiero	33
VIII. Riesgos críticos	34
IX. Propuesta Inversionista	34
X. Conclusiones	35
Bibliografía	36
Anexos	37
Anexo N°1 Actividad física durante embarazo y postnatal	37
Anexo N°2 Encuesta N°1	38
Anexo N°3 Encuesta N°2	47
Anexo N°4 Oferta de servicio internacional	49
Anexo N°5 Macroindustria	51

Anexo N°6	Tamaño de Mercado	52
Anexo N°7	Índice de Desarrollo Socio- Económico	53
Anexo N°8	Cantidad de nacimientos	54
Anexo N°9	Análisis PESTEL	55
Anexo N°10	Análisis de Porter	56
Anexo N°11	Análisis FODA	57
Anexo N°12	Publicidad en Instagram	58

Índice de Tablas

Tabla N°2	Modelo Canvas	17
Tabla N°3	Análisis VRIO	21
Tabla N°4	Estrategias basadas en análisis FODA	22
Tabla N°5	Mapa de Stakeholders	24
Tabla N°6	Planes MamáWellness	26
Tabla N°7	Precios MamáWellness	27
Tabla N°8	Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento	30
Tabla N°9	Evolución del gasto en marketing	31
Tabla N°10	Oferta se servicio internacional	49
Tabla N°11	Cálculo de tamaño de Mercado	52
Tabla N°12	Índice de Desarrollo Socio- Económico (IDSE)	53
Tabla N°13	Cantidad de nacimientos por comuna	54
Tabla N°14	Proyección de N° de nacimientos	54

Índice de Figuras

Figura N° 1	Mapa de posicionamiento	15
Figura N° 2	Mercado Wellness en el mundo	51
Figura N° 3	Diagrama de fuerzas de Porter	57
Figura N° 4	Precio de publicidad por Instagram	58

Resumen Ejecutivo

Cada vez más personas buscan modificar sus hábitos alimenticios y rutinas de actividades, centrándose en su salud y bienestar, por lo que están dispuestos a pagar por productos y servicios que les permitan alcanzar estos objetivos. MamáWellness está alineada con esta tendencia, ofreciendo un servicio de preparación física a domicilio, especialmente desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que buscan mantenerse saludables y activas durante el embarazo, prepararse para el parto y bajar de peso de manera saludable después del nacimiento de sus bebés, sin sacrificar tiempo familiar ni personal, ya que el servicio se entrega en la comodidad de su hogar y en el horario que a ellas más les acomode.

A través del estudio de mercado y encuesta realizada, es posible identificar una alta disposición a comprar (88,0%) un servicio de preparación física a domicilio y a pagar por el (68,3% estaría dispuesto a pagar \$15.000 por sesión), en donde los elementos centrales son la calidad de los profesionales, la empatía y la flexibilidad horaria del servicio ofrecido. Si bien existen algunas empresas que actualmente ofrecen el servicio a domicilio, estas no consideran la flexibilidad dentro de su propuesta de valor, por lo que la competencia central de MamáWellness será la “flexibilidad”, desarrollada por medio de 3 aspectos: disponibilidad de horarios para realizar las sesiones, rango horario en el que se pueden agendar los servicios y facilidad de reagendar las sesiones sin penalización.

MamáWellness está inserta en la industria de servicios de bienestar físico para mujeres embarazadas y en postnatal, que en el país comenzó su desarrollo con la aparición, hace unos años, de centros especializados.

La empresa comenzará ofreciendo sus servicios en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Vitacura. El tamaño de mercado estimado es de \$7.090.720.560 anuales y por medio de una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación se espera alcanzar una participación del 3,5% al quinto año.

El VAN del proyecto a 5 años es de \$52.854.957 con una TIR de 57% y Payback de 2,4 años.

I. Oportunidad de negocio

La necesidad que se identifica es que las mujeres durante el embarazo y el postnatal requieren contar con orientación y acompañamiento profesional para realizar actividad física de manera segura, ya que existen necesidades y restricciones específicas durante esta etapa que se deben considerar (ver Anexo N°1). Si bien actualmente existen algunos centros que ofrecen este servicio, a partir de la investigación de mercado se observa que los principales reclamos de las clientas se relacionan con la disconformidad con las condiciones de los centros (referente a la temperatura y cantidad de personas que asisten por clase), la limitación en la disponibilidad de horarios de clases (que dificulta a las embarazadas poder asistir a un centro, ya que señalan que cuentan con poco tiempo disponible al estar trabajando e iniciar el prenatal solo 6 semanas antes del parto) y la falta de flexibilidad en el reagendamiento de horas, sobre todo en la etapa de postnatal (dado que el comportamiento de los recién nacidos es impredecible, les gustaría tener la posibilidad de cancelar una clase, sin perder la opción de volver a agendarla).

A partir de la necesidad descrita y de las expectativas no satisfechas por la oferta actual es que se identifica la oportunidad de ofrecer un servicio de preparación física especializado en embarazo a domicilio, con la finalidad de entregar flexibilidad horaria y acercar el servicio a los propios hogares de las usuarias, permitiéndoles a las mujeres conciliar la vida laboral y familiar con la actividad física saludable, sin la necesidad de salir de la casa.

En base a la investigación de mercado y encuesta realizada (ver Anexo N°2), se observa que para el 97,2% de las encuestadas es importante o muy importante realizar actividad física durante el embarazo y para el 95,4% es importante o muy importante realizar actividad física durante el postnatal. Considerando esta valoración, al ser consultadas respecto de si contratarían algún servicio que les permitiera realizar actividad física de manera de mantenerse activas y saludables, durante la etapa prenatal un 88,0% de las encuestadas señalaron que sí contratarían algún servicio y de este grupo, el 86,3% contratarían un “programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados en embarazos, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes le ayuden a mantenerse activa y saludable durante el embarazo y a prepararse físicamente para el parto, en la comodidad de su hogar”. En etapa de postnatal, un 89,8% contrataría algún servicio que le permitiera realizarían actividad física para bajar de peso y recuperar su cuerpo de manera saludable, y de este grupo, el 85,6% contratarían el un “programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes le ayuden a bajar de peso y recuperar su cuerpo de manera saludable durante el postnatal, en la comodidad de su hogar”. Respecto a la frecuencia de uso y disposición a pagar, durante el periodo de embarazo, el 68,3% de las encuestadas

estarían dispuestas a pagar más de \$10.000 por sesión y el 86,6% realizaría al menos 2 sesiones por semana. Durante el postnatal los resultados son similares, el 67,5% de las encuestadas estaría dispuesta a pagar más de \$10.000 por sesión y un 86,7% realizaría al menos 2 sesiones por semana.

Al ser consultadas sobre las características más relevantes del servicio de preparación física a domicilio, las encuestadas señalaron en primer lugar la calidad de los profesionales que van a domicilio, seguido de la empatía de estos, del precio y la disponibilidad de horarios.

En base a la investigación de mercado, a nivel nacional se observa que durante los últimos 4 años han surgido centros especializados en servicios relacionados con actividad física (gimnasia, yoga y pilates) para mujeres embarazadas y en periodo de postnatal, pero aún es una oferta reducida (ver Tabla N°1), con baja incorporación de servicio a domicilio. En la investigación de mercado internacional (ver Anexo N°4), se observó que también existen centros enfocados en la realización de actividad física y control de peso de las mujeres durante el embarazo y postnatal. Estos centros generalmente ofrecen 2 modalidades de servicios: clases en las dependencias de la empresa que a la vez son transmitidas a través de plataformas web (*Instagram live* y *Facebook live*) y clases al aire libre (plazas y parques). No se identificaron oferentes de clases a domicilio. La oportunidad de negocio identificada es la de ofrecer un servicio de preparación física a domicilio, especialmente desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que busquen mantenerse saludables y activas durante el embarazo, prepararse para el parto y bajar de peso de manera saludable después del nacimiento de sus bebés, dirigido por profesionales especialistas en la materia, brindando un servicio flexible y de calidad.

La capacidad de los emprendedores para apropiarse de esta idea es alta, ya que el equipo cuenta con asesoría profesional y conocimientos en gestión, operaciones y financiamiento de nuevos proyectos. Además, se cuenta con una amplia red de contactos del segmento etario y socioeconómico al que se quiere apuntar y por medio de la cual poder difundir el servicio dentro del mercado objetivo. Se estudia la opción de incorporar un tercer socio gestor que cuente con estudios de kinesiología, así podrá aportar el *know how* técnico que los otros dos socios gestores no poseen.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La macroindustria dentro de la cual se desarrolla el plan de negocios corresponde al **Wellness**, cuyo foco es el bienestar y la calidad de vida de las personas, a través de un equilibrio físico, mental y emocional. Esta macroindustria representa 4,2 trillones de dólares a nivel mundial (en el año 2017), con tasas de crecimiento proyectadas de 3,6% anual, de acuerdo a cifras del Global Wellness Institute. Se compone de 10 categorías: Cuidado personal, belleza y antiedad (25% del tamaño de mercado total de la macroindustria); Alimentación saludable, nutrición y pérdida de peso (16%); Turismo *wellness* (15%); *Fitness & Mind body* (14%); Medicina preventiva, personalizada y salud pública (13%); Medicina complementaria y alternativa (8%); *Wellness* inmobiliario (3%); SPA (3%); Termas (2%); *Wellness* organizacional (1%) (Ver Anexo N°5).

En Chile se destacan dentro de esta macroindustria los segmentos de: Cuidado personal, belleza y antiedad con ventas por USD 3.000 millones (de acuerdo a Cámara de la Industria Cosmética de Chile), *Fitness & Mind body* con USD 3.339,1 millones y Turismo *wellness* con USD 2.223,5 millones (de acuerdo a Global Wellness Institute).

MamáWellness está inserta en la industria de **servicios de bienestar físico para mujeres embarazadas y en postnatal**, que en Chile ha comenzado a desarrollarse en los últimos años con la aparición de centros especializados que ofrecen sus servicios principalmente en la Región Metropolitana.

Tendencias de la Industria

Según la “Guía perinatal, nutrición y embarazo”, publicada en 2015, se observa que durante los últimos años, se ha puesto un mayor énfasis en el impacto del peso de las mujeres, tanto en la salud de estas como en la de los bebés en gestación. Un bajo peso materno se asocia a bajo peso de nacimiento, bajo peso infantil, parto prematuro y reducción de enfermedades, mientras que el exceso de peso se asocia a hipertensión, preclamsia, diabetes gestacional y parto operatorio. Por otro lado, los hijos de mujeres con obesidad presentan un mayor riesgo de anomalías congénitas, así como también una mayor incidencia de macrosomía, distocia de hombros y obesidad infantil. Según un artículo de La Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología, el 51% de las mujeres chilenas en edad fértil (entre 15 y 44 años) presenta sobrepeso u obesidad, por lo que el mantener un peso adecuado durante el embarazo es muy importante para evitar los problemas descritos anteriormente.

En base a la investigación de mercado realizada, se observa que en Chile durante los últimos 4 años han surgido centros especializados en servicios relacionados con actividad física (gimnasia, yoga y pilates) para mujeres embarazadas y en periodo de postnatal. Además, existen algunas clínicas que también ampliaron su oferta médica hacia servicios complementarios de nutricionistas, kinesiólogos y psicólogos enfocados en las mujeres embarazadas. También se ve una tendencia a ofrecer ejercicios enfocados en el fortalecimiento del piso pélvico, para evitar complicaciones posteriores al parto como por ejemplo la incontinencia urinaria.

En la investigación de mercado internacional, se observó la irrupción de un nuevo servicio de acompañamiento a las mujeres embarazadas por medio de *Doulas*, mujeres que tienen como principal finalidad acompañar y aconsejar a las mujeres embarazadas y en periodo de postparto, brindando apoyo emocional y velando por los intereses de la madre durante el parto. Además, existen centros enfocados fuertemente en el estado físico y control de peso de las mujeres durante el embarazo y posterior al parto.

Otra tendencia internacional es el desarrollo de canales de YouTube con temas para embarazadas, en donde se comparten contenidos y variados consejos asociados a las etapas del parto, dentro de los que se mencionan ejercicios físicos y de relajación, así como actividades de *mindfulness*.

Tamaño de Mercado

Se estima que el tamaño de mercado del servicio de preparación física durante el embarazo y postnatal asciende a \$7.090.720.560 (ver Anexo N°6). Para su cálculo se consideró la proyección de nacimientos en las comunas objetivo y la disposición a comprar, pagar y usar, obtenidas de la encuesta N°1 (ver Anexo N°2).

- **Comunas objetivo:** Las comunas objetivo son: Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Lo Barnechea, por ser las que poseen el mayor nivel de ingresos per cápita, según el índice de desarrollo socio económico (IDSE) (Ver Anexo N°7), por lo que sus habitantes tienen mayor acceso a pagar por el servicio. En estas comunas se proyecta para el año 2020 una natalidad de 11.053 bebés (ver Anexo N°8), representando un 12,4% del total de nacimientos de la Región Metropolitana
- **Disposición a comprar, pagar y usar:** La disposición a comprar corresponde al 88% de las potenciales usuarias, la disposición a pagar de este grupo es de \$15.000 por sesión (ver Anexo N°2) y la disposición a usar es de 2 sesiones a la semana durante 6 meses, entre pre y postnatal (ver Anexo N°3).

Macroentorno

El estudio del macroentorno se realizó por medio del análisis PESTEL (ver Anexo N°9) del que se concluye que la industria se ha visto impactada por cambios durante los últimos años, donde lo más relevante fue la ampliación del período de postnatal, duplicando el tiempo de 3 a 6 meses, otorgando con ello espacio para el desarrollo de servicios enfocados en las madres y sus hijos, que ahora disponen de mayor tiempo juntos. Además, las tendencias sociales que apuntan al desarrollo de un estilo de vida saludable influyen positivamente en la búsqueda de alternativas de cuidado y bienestar durante el embarazo y postparto, como parte integral de este estilo de vida. Sin embargo los acontecimientos de los últimos meses, con la aparición y expansión del Coronavirus (COVID-19) a nivel mundial, ponen en la palestra las restricciones asociadas a una pandemia, en la que se limitan las interacciones sociales y el libre desplazamiento, modificando transitoriamente el estilo de vida de todas las personas, incluyendo ámbitos tan variados como: familia, trabajo, salud, educación, transporte, economía, política y ocio.

La mayor inclusión de la mujer en el mercado laboral impacta positivamente en el mercado de bienes y servicios desarrollados específicamente para ellas (moda, cosmética, cuidado personal), de esta forma servicios como el de MamáWellness, encuentran un espacio de desarrollo dentro de este segmento creciente de mujeres, con mayores niveles de ingreso e independencia económica. Por otro lado, el crecimiento o deterioro de la economía tienen un impacto directo en este tipo de servicios. Frente a escenarios de crecimiento, la demanda aumenta y frente a decrecimientos se reduce su consumo, ya que no es un servicio de primera necesidad (como si lo serían los controles médicos, por ejemplo). Además, existen sustitutos que podrían ser considerados por las mujeres, como el uso de tutoriales o clases guiadas por internet o redes sociales, realizados por algún *influencer* o *youtuber*. Por lo tanto, en caso de deterioro de la economía, existe la oportunidad de utilizar plataformas tecnológicas ofreciendo un servicio alternativo al presencial, que le permita a MamáWellness mantenerse vigente en ese contexto.

Respeto a los factores legales, se identifica un riesgo asociado a posibles accidentes que pudieran sufrir las mujeres durante la realización de la actividad física guiada, así como de accidentes de trayecto de los trabajadores que deben desplazarse entre clientas. Para mitigar el primer punto, es clave contar con un consentimiento informado en el que se explique a las clientas los posibles riesgos a los que está expuesta y la manera en que puede evitarlos, así como una supervisión constante durante la realización de la actividad física. Además, es importante que antes de iniciar cualquier actividad, la clienta presente un certificado de su médico tratante, que autorice la realización de actividad física. Para el segundo punto se realizará una inducción a todos los trabajadores de la empresa explicando los riesgos a los que se expone y la manera de prevenirlos.

Microentorno

El estudio del microentorno se realizó por medio del análisis de Porter (ver Anexo N°10), del que se concluye que tanto las **barreras de entrada como de salida de esta industria son bajas**, debido a que no existen mayores restricciones regulatorias ni necesidad de grandes niveles de inversión inicial o compra de equipamiento especializado. Además, a nivel de mano de obra calificada, el mercado nacional cuenta con una amplia oferta de profesionales que pueden entregar el servicio (Kinesiólogos, profesores de educación física, personal trainer).

El **poder de negociación de los proveedores es bajo**, ya que no existen insumos especializados o escasos que adquirir. Por su parte la **rivalidad entre los competidores existentes también es baja** pues la oferta (9 competidores en la Región Metropolitana) aun es menor que la demanda y no existe un gran oferente que lidere el mercado, existiendo espacio para que ingresen nuevos actores, por lo que la **amenaza de nuevos participantes en alta**. El **poder de negociación de los clientes es alto** pues en general no existen barreras para el cambio entre un centro y otro. Finalmente, la **amenaza de productos sustitutos es alta** pues existen oferentes de servicios cercanos como gimnasios, centros de yoga y pilates, entre otros, que si bien no son especializados en las mujeres embarazadas, podrían atraer a parte del mercado.

Por lo descrito anteriormente, se concluye que ingresar a esta industria es **poco atractivo**, sin embargo, para realizarlo de manera exitosa se debe lograr la diferenciación esperada, de acuerdo a los aspectos más importantes recabados del estudio de mercado, características tales como calidad de los profesionales que van a domicilio, empatía de los mismos, precio y la disponibilidad de horarios.

2.2 Competidores y sustitutos

En la industria de servicios de bienestar físico para mujeres embarazadas y en etapa de postnatal, la mayoría de los competidores ofrecen sus servicios en un centro propio, donde las mujeres asisten a clases grupales. Por otro lado, existen algunos competidores que ofrecen el servicio a domicilio. También existen sustitutos, que si bien no ofrecen un servicio especializado en mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, si ofrecen la posibilidad de realizar actividad física sin importar la condición y por lo tanto no focalizando el servicio en las necesidades específicas de las mujeres durante este periodo.

Competidores

Los competidores directos de MamáWellness corresponden a centros especializados en maternidad que ofrecen 4 grandes grupos de servicios:

- **Actividad física:** clases guiadas de gimnasia, yoga, pilates, ejercicios específicos para piso pélvico
- **Masajes:** de drenaje linfático durante el embarazo e hipopresivo posterior al parto, principalmente.
- **Talleres:** de lactancia y cuidados del bebé, manejo del dolor.
- **Orientación:** nutricional y psicológica.

De los comentarios de las usuarias se desprende que de los 4 grupos de servicios, el menos demandado es el de orientación nutricional y psicológica. Por otro lado, los más utilizados son las clases guiadas para realizar actividad física y los masajes.

Respecto de los principales reclamos mencionados por las usuarias están:

- Flexibilidad horaria, sobre todo en la etapa de postnatal. Dado que el comportamiento de los recién nacidos es impredecible, les gustaría tener la posibilidad de cancelar una clase, sin perder la opción de volver a agendarla.
- Disponibilidad de horarios: la mayoría de los centros ofrecen servicios solo de lunes a viernes, de 09:00 a 19:00 aproximadamente. Mismo rango horario restringido en el que se pueden hacer las reservas de clases.
- Condiciones de las instalaciones de los centros, tales como temperatura, cantidad de personas que asisten, calidad del agua que les entrega el centro para mantenerse hidratadas

Los competidores actuales son Mamá Activa, Promam, Casa Canguro, Carl Franz, Fit mom, Cekim, Mami Fit, Madre Luna y Casa Mujer. Ver detalle en Tabla N° 1.

Tabla N°1 Competencia identificada en Región Metropolitana

N°	Competidor	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Estrategia de precio	Distribución	Contacto
1	Mamá activa	Centro especializado en embarazo y post parto, cuenta con Kinesiólogas, Matronas, Profesoras de Educación Física y Nutricionistas calificadas	Centro ofrece gran variedad de servicios y profesionales. Ofrecen charlas informativas acerca de lactancia, parto y otros temas de interés para embarazadas y post parto	No publica precios en página web, ni horarios de clases	Plan mensual a domicilio: \$80.000 x 4 sesiones (\$20.000 x sesión) \$152.000 x 8 sesiones (\$19.000 x sesión) \$216.000 x 12 sesiones (\$18.000 x sesión) Plan mensual en el centro: \$42.000 x 4 sesiones (\$11.000 x sesión) \$50.000 x 8 sesiones (\$7.000 x sesión) \$60.000 x 12 sesiones (\$6.000 x sesión)	Atención a domicilio y en el centro	Gral. Carol Urzúa 7060, Las Condes + 56 9 4409 8658 www.mamactiva.cl
2	Promam	Es un centro especializado en embarazo, post parto e infancia. Promam cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales calificados	Centro ofrece gran variedad de servicios y profesionales con atención personalizada	No publica precios en página web, poca actividad en redes sociales. Poca flexibilidad en agendamiento y cancelación de las clases	Plan mensual a domicilio: \$80.000 x 5 sesiones (\$16.000 x sesión) \$124.990 x 8 sesiones (\$15.624 x sesión) \$185.990 x 12 sesiones (\$15.500 x sesión)	Atención solo a domicilio	Av. Nueva Providencia 1945, Oficina 919, Providencia +56 22 8958280 www.promam.cl
3	Casa canguro	Centro especializado en embarazo y maternidad con un giro hacia lo espiritual más que lo físico con clases de yoga y terapias alternativas	Centro atiende un nicho de clientes enfocado en lo espiritual. Gran actividad en redes sociales	No posee servicio a domicilio	Plan mensual en el centro: \$48.000 x 9 sesiones (\$5.333 x sesión) \$68.000 x 13 sesiones (\$5.230 x sesión)	Atención solo en el centro	Av. Los Leones 936, A-D, Providencia www.casacanguro.cl/
4	Carol Franz	Centro especializado en la mujer en etapas Pre – post natal. Staff lo componen kinesiólogas y nutricionistas	Centro ofrece gran variedad de servicios y profesionales con atención personalizada	No publica precios en páginas web. Poca información en página web y redes sociales	Plan mensual a domicilio: \$25.000 x 1 sesión \$80.000 x 4 sesiones (\$20.000 x sesión) \$152.000 x 8 sesiones (\$19.000 x sesión) \$216.000 x 12 sesiones (\$18.000 x sesión)	Atención solo a domicilio	+ 569 9134 2713 www.carolf Franz.cl

5	Fit mom	Centro especializado embarazo y maternidad. Enfocado en clases de gimnasia grupal con horarios establecidos	Enfocado en gimnasia y ejercicios para el embarazo y el post natal	No posee servicio a domicilio, por lo que no entrega atención personalizada según el tipo de cliente o dolencia que tenga la mujer	Planes en el centro: 1 mes \$88.000 x 8 clases. (\$11.000 x clase) 3 meses \$144.000 x 16 clases. (\$9.000 x clase) 5 meses \$300.000 x 40 clases. (\$7.500 x clase)	Atención solo en el centro	La Serena 841, Las Condes +569 5685 1381 www.fitmom.cl
6	Cekim	Terapias kinesiológicas y ejercicios para embarazo y parto. Además, ofrece tratamientos a dolencias propios de la mujer	Ofrecen charlas y talleres acerca de lactancia, parto y otros temas de interés para embarazadas y post parto	No posee servicio a domicilio	Planes en el centro: Cada sesión individual: \$22.000 Cada sesión grupal: \$11.000	Atención solo en el centro	Amapolas 1290, Providencia +569 9524 6489 www.cekim.cl
7	Mami fit	Empresa española con presencia en Chile especializada en clases a mujeres en pre y postnatal	Presencia en regiones (Quinta y Décima región)	No publica precios en páginas web, ni horarios de clases	Plan mensual en el centro: \$36.000 x 4 sesiones (\$9.000 x sesión) \$54.000 x 8 sesiones (\$6.750 x sesión) Plan mensual personalizado en centro: \$120.000 x 8 sesiones (\$15.000 x sesión)	Atención en el centro	Av. Providencia 1650, oficina 507, Providencia +569 5619 5591 www.mamifit.cl
8	Madre Luna	Centro especializado embarazo y maternidad. Enfocado en clases de gimnasia grupal con horarios establecidos	Enfocado en gimnasia y kinesiología para el embarazo y el post natal. Horarios semanales publicados en página web	No posee servicio a domicilio	Plan mensual en el centro: \$60.000 x 4 sesiones (\$15.000 x sesión) \$108.000 x 8 sesiones (\$13.500 x sesión) \$150.000 x 12 sesiones (\$12.500 x sesión)	Atención solo en el centro	Los Artilleros 715, Maipú +56 9 6267 7572 www.centromadreluna.cl
9	Casa Mujer	Centro especializado en los cuidados de la mujer desde la prevención y la rehabilitación	Centro ofrece gran variedad de servicios y profesionales con atención personalizada. Publica precios de todos los servicios	Gran variedad de servicios ofrecidos no queda clara la diferencia entre estos	Plan mensual a domicilio: Embarazadas: \$170.000: incluye 6 sesiones de gimnasia, 2 sesiones de drenaje linfático y 2 sesiones de masajes Postparto: \$160.000: incluye 5 sesiones de gimnasia, 3 sesiones de drenaje linfático y 2 sesiones de masajes	Atención solo a domicilio	+569 88095851 www.casamujer.cl/

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, todos los competidores se ubican en la Región Metropolitana, en las comunas del sector oriente, a excepción Madre Luna (que se ubica en Maipú) y solo 4 de ellos ofrecen servicios a domicilio. Si bien la ubicación de los competidores podría ser una dificultad para MamáWellness, ya que también espera posicionarse en las comunas del sector oriente, el tamaño de mercado versus la oferta actual, sigue presentando espacio para crecimiento y/o ingreso de nuevos competidores. Respecto de la política de precios, se observa que la tendencia es a ofrecer paquetes mensuales y trimestrales, de 2 a 3 clases por semana que permiten asegurar la demanda (versus un sistema de ventas por sesión). En relación a los precios, los rangos fluctúan entre \$5.200 y los \$22.000 por sesión en el centro, mientras que los precios de las sesiones a domicilio varían desde los \$16.000 a \$25.000 por sesión. Finalmente, si bien todos poseen página web en la que entregan información de sus centros, solo un competidor le da un valor agregado utilizándola para mostrar el horario de las clases grupales. Ningún competidor cuenta con alguna aplicación móvil para agendar, hacer seguimiento o evaluar las sesiones, por lo cual se abre un aspecto diferenciador para aquel que ofrezca una APP.

Sustitutos

Se identificaron 5 tipos de oferentes de servicios que podrían considerarse como sustitutos

- **Clínicas tradicionales:** Instituciones como Clínica Las Condes, Clínica Alemana y MEDs, complementan su servicio tradicional con talleres y charlas, con la finalidad de enseñar y orientar a las mujeres respecto de los cuidados que deben tener durante el embarazo, parto y postnatal, como también los cuidados que necesitará el bebé.
- **Gimnasios tradicionales:** Tienen una pequeña oferta de clases en las que pueden participar mujeres embarazadas.
- **Entrenadores personales:** Profesionales de las áreas de kinesiología, educación física y personal trainer ofrecen clases de preparación física en centros, a domicilio o en plazas y parques (al aire libre). Esta oferta no necesariamente está enfocada en mujeres embarazadas, pero generalmente es personalizada.
- **Masajistas:** Existe una gran oferta de masajistas quienes atienden en centros tales como SPA, o también otros con atención a domicilio. Muchos de ellos tienen especialización en masajes para embarazadas y postparto entre su oferta de masajes.
- **Centros de yoga o pilates:** Existe una gran oferta de centros de yoga y pilates, en algunos existe la opción de practicar yoga o pilates solo para grupos de mujeres embarazadas, sin embargo, lo más recurrente es practicar esta disciplina en un grupo mixto, en donde el entrenador propone los ejercicios de manera selectiva dependiendo de la condición del usuario.

A partir del análisis previo de competidores y sustitutos, se construye el mapa de posicionamiento de la Figura N°1, considerando como ejes: que el servicio sea más o menos flexible y que sea o no a domicilio.

Figura N° 1 Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes

Los clientes de MamáWellness son personas o instituciones que valoran los hábitos alimenticios saludables y la realización de actividad física, como parte central de su salud y bienestar, por lo que están dispuestos a pagar por productos y servicios que les permitan alcanzar estos objetivos. Las personas buscan servicios que se adapten a la etapa de la vida en la que se encuentren mientras que las instituciones buscan servicios que estén en línea con los valores de la empresa. Los **clientes (B2C)** son hombres y mujeres dispuestos a pagar por un servicio de preparación física, enfocado en mujeres embarazadas o en periodo de postnatal.

Los **clientes (B2B)** son empresas o instituciones que preocupadas por la salud de sus funcionarias, buscan convenios con gimnasios o centros de yoga o pilates y otros, para promover la vida saludable entre sus empleados. Según *Great place to Work*, cada día es mayor el compromiso de las empresas por aumentar los niveles de satisfacción de sus colaboradores, ya que esto se traduce en un mejor clima laboral, compromiso de liderazgos internos, entre otros aspectos.

Las **usuarias** son mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que buscan realizar actividad física guiada por un profesional, para mantenerse saludables. Los clientes y usuarios no necesariamente corresponden a la misma persona, pero en ambos casos basan la decisión de compra y uso en la calidad profesional del servicio ofrecido, la empatía del profesional, el precio y flexibilidad (en base a Encuesta N°1).

Como **influenciadores** se consideran en primer lugar a mujeres famosas de Chile, que estén embarazadas o hayan tenido recientemente un hijo, a quienes se pagará para probar el servicio con la finalidad de que después puedan compartir su experiencia por medio de sus redes sociales. En segundo lugar, se considera la recomendación directa que realicen las propias usuarias a sus amigas, familiares y conocidas, ya que el servicio se basa en la confianza que se tenga con la empresa. Para esto se ofrecerán incentivos, como sorteo de clases gratuitas para quienes compartan contenidos de la empresa, los comenten en redes sociales y refieran clientes.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Tabla N°2 Modelo Canvas

Alianzas	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Empresas de tecnología para desarrollar y mantener página web Servicio de grúas Servicio de ambulancias Empresas de productos para bebé y embarazo	Agendamiento y reagendamiento de clases flexible Selección de profesionales de alta calidad técnica y empatía Procesamiento de las evaluaciones de las usuarias Cumplir protocolos de seguridad en las visitas Logística para cumplir con las visitas programadas	Servicio de preparación física a domicilio, desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que buscan mantenerse saludables y activas, sin sacrificar tiempo familiar ni personal	A través de profesionales que realizan las clases Por medio de página web Por medio de las evaluaciones de las sesiones realizadas por las usuarias A través de redes sociales	Mujeres: Embarazadas o que acaban de tener un bebé Interesadas en realizar actividad física guiada en su domicilio para: - Prepararse para el parto - Recuperar su peso después del parto de manera saludable Que viven en las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa
	Recursos Clave Profesionales capacitados Página web para compra, agendamiento, reagendamiento y evaluación del servicio Protocolo de seguridad de las visitas APP (aplicación smartphone) Smartphone con sistema GPS		Canales Servicio entregado de manera directa en el domicilio de la usuaria Canal de venta y agendamiento por medio de página web Difusión por medio redes sociales (Instagram y Facebook)	
Estructura de Costos: Remuneraciones de los profesionales Infraestructura tecnológica de la página web Implementos para las clases Costos de movilización del personal		Ingresos: Mensualidad por las clases contratadas Tarifa de los masajes complementarios		

Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

MamáWellness es una empresa cuya finalidad es ofrecer un servicio de preparación física a domicilio, especialmente desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que buscan mantenerse saludables y activas durante el embarazo, prepararse para el parto y bajar de peso de manera saludable después del nacimiento de sus bebés. Todo esto mediante la realización de diferentes rutinas de ejercicios y masajes, dirigidos por profesionales especialistas en la materia, sin sacrificar tiempo familiar ni personal ya que el servicio se entrega en la comodidad de sus hogares y en el horario que a ellas más les acomode.

En base a la oportunidad de negocio descrita en el capítulo 1, la empresa incorporará los aspectos de servicio más valorados por las usuarias, siendo las características más relevantes de este servicio la calidad y empatía de los profesionales, la disponibilidad de horarios y la facilidad para agendar y reagendar horas.

Para alcanzar estos objetivos, la misión, visión y valores de la empresa impulsarán un servicio flexible y de calidad.

Misión: Acompañar a las mujeres en la preparación física durante las diferentes etapas del embarazo y postnatal, brindando un servicio de calidad, cercano, flexible y enfocado en las necesidades de cada una de sus clientas.

Visión: Ser reconocida como una de las 3 mejores empresas de preparación físico para mujeres embarazadas y en etapa postnatal, destacada por la calidad de su servicio y el compromiso de sus profesionales.

Valores:

- **Pasión por el servicio:** Todas las acciones estarán orientadas a entregar un servicio de calidad, enfocado en la satisfacción de las necesidades de las clientas.
- **Seguridad:** Todas las actividades desarrolladas tienen como eje central resguardar la salud y seguridad de las clientas durante la prestación del servicio
- **Responsabilidad y compromiso con el trabajo:** Esforzarse día a día para hacer de la empresa un buen lugar para trabajar, cuidando de cada profesional y fomentando su compromiso con el servicio entregado.
- **Empatía y calidez:** Asegurar que en cada sesión las clientas sientan la preocupación de MamáWellness por su bienestar.

Los beneficios que percibirán las clientas, que hoy no tienen, pueden resumirse en los siguientes aspectos diferenciadores: servicio a domicilio, profesionalismo y empatía, flexibilidad horaria de sesiones, flexibilidad de agendamiento y reagendamiento, evaluación del servicio y clases grupales a domicilio.

- **Sesiones de preparación física y masajes a domicilio:** Los servicios se realizarán en el domicilio de la clienta, donde los profesionales acudirán con todos los implementos necesarios para brindar un servicio de excelencia.
- **Profesionalismo y empatía:** El equipo encargado de realizar los servicios de preparación física y masajes, será elegido y preparado cuidadosamente para brindar un servicio profesional. Se busca que los profesionales sean empáticos y capaces de comprender qué motiva a sus clientas para realizar actividad física, de manera de poder adaptar el servicio a las necesidades y expectativas de sus clientas.
- **Flexibilidad horaria:** El servicio a domicilio considerará un rango horario de operación extenso desde 07:00 a 21:00 horas, de manera que las clientas puedan elegir el horario que más les acomode.
- **Flexibilidad de agendamiento:** Además del agendamiento telefónico, las sesiones podrán ser agendadas también a través de la página web de la empresa, lo que extiende el servicio de reserva a 24 horas los 365 días del año, eliminando la restricción de horario que existe cuando el servicio solo es ofrecido por teléfono.
- **Flexibilidad de reagendamiento:** Las reservas de horas podrán ser canceladas y reagendadas hasta 2 horas antes de la realización de la sesión, sin penalización, considerando que la sesión debe ser reagendada dentro de la misma semana.
- **Evaluación de las sesiones y profesionales:** Con la finalidad de mantener un servicio de calidad, las clientas tendrán la posibilidad de evaluar cada sesión, lo que entregará información relevante respecto del nivel de satisfacción y oportunidades de mejoraras del servicio. Además, aquellas clientas que no estén satisfechas con el servicio tendrán la posibilidad de recibir la devolución de su dinero.

Para alcanzar la **ventaja competitiva**, la empresa pondrá especial atención en el desarrollo de las actividades y recursos clave según lo que se describe a continuación:

Actividades clave:

- **Agendamiento y reagendamiento:** Para que el proceso de agendamiento y reagendamiento sea exitoso, la empresa deberá mantener actualizados y disponibles en la

APP los horarios libres de los profesionales para que las usuarias puedan verlos y reservarlos. Del mismo modo, los profesionales deberán poder ver su calendario actualizado y deberán ser notificados en tiempo real de los cambios de la agenda del día para ajustar su itinerario.

- **Flexibilidad:** Los profesionales deberán ser capaces de adaptar su agenda laboral, pudiendo existir ventanas de horas libres entre sesiones.
- **Selección del personal:** Para asegurar la calidad y empatía de los profesionales, MamáWellness se enfocará en el proceso de selección, considerando tanto la formación y experiencia relevante del candidato, como es su empatía y capacidad de relacionamiento, ya que estas son las 2 características más relevantes para las clientas según los resultados de la encuesta realizada.
- **Evaluación del servicio recibido:** Con el objetivo mantener un nivel de servicio alto, es clave que por una parte las clientas puedan evaluar el servicio recibido y entregar retroalimentación oportuna a la empresa y por otro lado que los profesionales tengan incentivos asociados a una buena evaluación del servicio. En este sentido la empresa pondrá a disposición una APP en la que las clientas podrán evaluar cada sesión en relación a la calidad de la actividad y puntualidad del profesional. Para que sea parte del interés de los profesionales el que las clientas estén satisfechas con el servicio entregado, se definirá una estructura de remuneraciones que considere el nivel de satisfacción de las usuarias.
- **Logística para cumplir con las visitas:** Como parte de un servicio de calidad, es clave que los profesionales lleguen a las citas puntualmente, por lo que se requiere una logística de ruteo de las sesiones que le permita a los profesionales contar con el tiempo suficiente para llegar de una clase a otra de manera puntual. Para facilitar esta gestión, se asignarán los profesionales por zona geográfica en los horarios *peak* de tránsito, de manera que no estén a más de 30 minutos de distancia entre una visita y otra, existiendo mayor flexibilidad en horarios valle. Además, se utilizarán aplicaciones de GPS para que puedan identificar las rutas más expeditas.

Recursos clave

- **Profesionales capacitados:** Contar con profesionales capacitados en los ámbitos de kinesiología, gimnasia y masajes para mujeres embarazadas y en etapa de postnatal.
- **APP y página web:** Para facilitar la interacción de las usuarias con la empresa, se desarrollará una APP junto con una página web en la que podrán realizar el agendamiento, reagendamiento y cancelación de las sesiones. Además, podrán realizar las evaluaciones de

las clases y de los profesionales de manera rápida y en cualquier horario, contribuyendo a la flexibilidad del servicio ofrecido.

- **Protocolo de seguridad de las visitas:** Considerando que el servicio se entregará a domicilio, es clave el desarrollo de un protocolo de seguridad que establezca los deberes, derechos y responsabilidades de los profesionales y usuarias.

Considerando las **actividades y recursos clave** de la empresa, se identifica como **competencia central la flexibilidad**, es decir, la factibilidad de adaptar las sesiones de entrenamiento a las necesidades de cada clienta, permitiéndoles agendar y reagendar citas por medio de internet las 24 horas del día, en el horario que más le acomode, para recibir el servicio en la comodidad de sus hogares.

A continuación, se presenta el análisis VRIO asociado a la competencia central identificada

Tabla N°3 Análisis VRIO

VRIO	Presencia	Características
Valiosa	Si	En base a la encuesta realizada, es altamente valorado por las clientas el hecho de que el servicio sea flexible. Al respecto un 75,9% de ellas contraría el servicio de MamáWellness durante el embarazo y un 76,9% durante el postnatal. De ambos grupos más del 67% de las encuestadas estaría dispuesta a pagar \$15.000 por sesión
Rara	Si	Si bien existen otras empresas que ofrecen ciertas características de las que propone MamáWellness, no hay otras empresas que establezcan el mismo conjunto de características basadas en la flexibilidad y calidad.
Inimitable	No	Podría ser imitable, aunque tomaría tiempo desarrollarlas. Este tiempo podría ser aprovechado por la empresa para posicionar la marca
Organizacional	Si	La empresa cuenta con las capacidades para implementar y aprovechar la competencia central

Fuente: Elaboración propia

Estrategia FODA

Para establecer la estrategia basada en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realizó el análisis FODA (ver Anexo N°11), concluyendo los resultados en la siguiente matriz:

Tabla N°4 Estrategias basadas en análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Cada vez más personas buscan modificar sus hábitos alimenticios y rutinas de actividades, centrándose en su salud y bienestar. MamáWellness pretende aprovechar esta tendencia, enfocándose en el desarrollo de un servicio especializado en mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que a través de profesionales de alta calidad y flexibilidad del servicio pueda posicionarse como un referente en esta industria	Al tener un alto grado de especialización en el nicho de mujeres embarazadas y ofrecer un servicio personalizado, es factible que las clientas prefieran a MamáWellness para acompañarlas en esta etapa de su vida, en vez de asistir a un gimnasio de una gran cadena, que si bien puede desarrollar servicio para este nicho, no será personalizado.
Debilidades	Al no existir una marca potente en el mercado, el hecho de comenzar sin este respaldo puede ser aprovechado como una oportunidad para posicionar la nueva marca MamáWellness	No se cuenta con una marca reconocida ni experiencia en el rubro lo que puede facilitar el ingreso de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Considerando que MamáWellness será una empresa nueva en la industria, se define en primer lugar una estrategia de entrada que le permita darse a conocer, para luego pasar a una etapa de crecimiento. Finalmente se establece una estrategia de salida, en caso de que el negocio no genere los retornos esperados.

Etapa 1: Ingresar al Mercado

En un inicio, para ingresar al mercado se definen las siguientes comunas de entrada: Ñuñoa, La Reina, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. El objetivo principal es darse a conocer y posicionarse con una **estrategia competitiva de enfoque con diferenciación** basada en la flexibilidad del servicio como competencia central. Los 5 años que se elabora el presente plan de negocios, la empresa estará dentro de esta etapa. Durante esta etapa la empresa desarrollará las siguientes acciones:

- **Campaña comunicacional en redes sociales de la empresa:** Liderada por el Community manager esta acción tendrá como principal objetivo dar a conocer la empresa, medida por medio de la cantidad de seguidoras alcanzada. Además, se contratará a una *influencer* que recomiende el servicio de MamáWellness entre sus seguidoras.
- **Concursos:** Se realizarán concursos mensuales entre quienes compartan contenido de la empresa en redes sociales, sorteando sesiones gratis. Los comentarios asociados a estas sesiones de regalo serán compartidos en redes sociales para evidenciar por medio de testimonios la calidad del servicio ofrecido
- **Publicidad en Instagram:** Se contratará el servicio de publicidad en Instagram para reforzar la difusión de la empresa entre usuarias que busquen contenido asociado a maternidad y vida saludable

Etapa 2: Crecimiento

Como segunda etapa, se espera alcanzar una expansión geográfica, llevando el servicio a otras comunas de la Región Metropolitana y a regiones. Además, se explorará la incorporación de nuevos servicios complementarios al de preparación física y masajes, en base a otras necesidades identificadas durante la etapa de entrada.

- **Expansión a otras comunas y regiones:** Al no ser necesario tener sucursales, se podrá escalar a otras comunas y regiones sin requerir una alta inversión, apalancándose en la página web ya desarrollada en la etapa anterior para el agendamiento, reagendamiento y contratación del servicio. Además, se utilizarán los comentarios y evaluaciones de las usuarias del servicio para atraer nuevas clientas durante esta etapa. Para iniciar esta etapa se actualizará la investigación de mercado, de manera de identificar las comunas y regiones en donde sea más conveniente lanzar el servicio y se reforzará en ellas con publicidad radial en emisoras locales o regionales.
- **Servicios complementarios:** Se evaluará la incorporación de servicios complementarios tales como talleres y charlas asociados a temas de embarazo y maternidad (preparación para el parto, lactancia responsable, cuidado del bebé). Para identificar los ámbitos sobre los cuales expandir el servicio, se analizarán nuevas tendencias del mercado nacional e internacional y se realizarán *focus group* para indagar entre usuarias y otras mujeres respecto de que servicios valorarían recibir (analizando además disposición a comprar, usar y pagar).

Etapa 3: Apertura a otros Mercados

Durante esta etapa se analizará la factibilidad de extender el negocio al segmento B2B, realizando convenios con empresas u organismos (como municipios y servicios de salud) que tengan un alto porcentaje de mujeres trabajadoras. La contratación del servicio de MamáWellness podría traerle beneficios al empleador al ayudarlo a la empresa a potenciar el clima laboral, la vida saludable y el interés de sus colaboradores por ser parte de esa institución.

Estrategia de salida

En caso de que MamáWellness no logre los resultados financieros esperados en base a la etapa de desarrollo en la que se encuentre, se deberá evaluar la cadena de valor y hacer una revisión de todos los procesos, de manera de verificar la existencia de problemas que deban ser corregidos. En caso de que el problema sea relacionado a demanda, de deberá revisar el plan de marketing y se ajustarán las estrategias (servicio, precio, distribución y/o promoción). Si los problemas persisten una vez realizada la revisión e implementados los ajustes, se evaluará la alternativa de abandonar el negocio y salir del mercado.

Visión global

No se considera en las etapas 1 y 2 la búsqueda de nuevos mercados internacionales. Sin embargo, en función de los resultados que a futuro muestre la compañía, se evaluará una estrategia corporativa de crecimiento externo, para ello se deberá evaluar en su propio mérito, la mejor alternativa ya sea a través de fusiones, adquisiciones o alianzas con empresas existentes.

3.4 RSE y sustentabilidad

MamáWellness es una empresa enfocada en la mujer, creada para entregar acompañamiento y orientación durante una de las etapas más importantes de su vida, buscando hacer del proceso de maternidad una experiencia memorable, sana y en la que la mujer pueda adquirir un rol activo en preparación para el parto y la recuperación de su cuerpo después de este.

A partir de la construcción del mapa de *stakeholders* (ver Tabla N°5), se identifica que los actores más relevantes son Clientes y Personal por su alto nivel de influencia e interés.

Tabla N°5 Mapa de Stakeholders

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Personal	Entregar un servicio de calidad	Alto	Alto	Alta motivación y cooperación hacia un buen clima laboral y calidad de servicio	Desmotivación por bajas evaluaciones o no alcanzar los bonos de desempeño	Bonos de desempeño de acuerdo a evaluación de clientas
Comunidad	Servicio reconocido por su aporte a mejorar la calidad de vida de las mujeres, sus hijos y familia	Alto	Bajo	Dar a conocer los beneficios permite potenciar la marca	Tener poca publicidad y no será reconocido	Dar a conocer el servicio destacando su impacto positivo en mantener una vida saludable
Proveedores	Respetar tiempos de pago	Bajo	Bajo	Mantener pagos al día	No cumplir compromisos adquiridos	Mantener relaciones duraderas con los proveedores
Clientes	Clientes altamente satisfechos con el servicio entregado	Alto	Alto	Profesionales altamente capacitados y responsables, además de un servicio flexible	No cumplir con las expectativas de clientes y no se ser capaz de mejorar aspectos evaluados bajos	Selección de personal calificado y empático, capacitaciones periódicas y revisión constante de las evaluaciones de las sesiones por parte de las clientas de manera de identificar puntos débiles y corregirlos

Fuente: Elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de la empresa se centrarán en 3 aspectos inicialmente: dar a conocer la empresa, posicionar la empresa y mantener un nivel de satisfacción alto de las clientas.

- **Dar a conocer la empresa:** El primer objetivo del plan de marketing es dar a conocer la empresa dentro mercado objetivo. Para esto se requiere invertir en una página web, APP y en el manejo de redes sociales (Instagram y Facebook), generando contenidos que permitan aumentar la cantidad de seguidores. Además, se invertirá en contratar famosas chilenas (*Influencers*) que estén embarazadas y que utilicen el servicio de MamáWellness, promoviéndolo por redes sociales. El objetivo es conseguir 500 seguidores en Instagram y 300 en Facebook y registrar 2.000 vistas en la página web en 12 meses. Entre estos seguidores se realizarán concursos mensuales entre quienes compartan contenido de la empresa.
- **Posicionar la empresa:** El objetivo es posicionar la empresa en el mercado, alcanzando un nivel participación de mercado de 1,0% el primer año, y creciendo hasta alcanzar al quinto año con una participación del 3,5% del mercado objetivo.
- **Mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes:** Alcanzar y mantener un alto nivel de satisfacción respecto del servicio de preparación física recibido. Se medirá la satisfacción a través de la APP que permitirá a las usuarias evaluar el servicio recibido. El objetivo es tener un promedio de satisfacción de 4 en escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfecho y 5 es muy satisfecho con el servicio.

4.2 Estrategia de segmentación

Para determinar el segmento de mercado al que se orienta el servicio de MamáWellness se utilizaron diferentes variables de segmentación:

- **Variables demográficas y geográficas:** Esta variable tiene relación con el ingreso per cápita de las usuarias considerando que el servicio tendrá un valor mensual aproximado de \$120.000, el ingreso familiar o de cada usuaria según corresponda, debe ser suficiente como para poder cubrir este gasto. En base a lo anterior, el segmento estará compuesto por mujeres embarazadas o que tuvieron un hijo hace menos de un año de la Región Metropolitana, que vivan en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, Lo

Barnechea, La Reina o Ñuñoa y que tengan un nivel socioeconómico dentro de los parámetros AB, C1 y C2.

- **Variables psicográficas:** No todas las personas valoran la realización de actividad física. Como se evidencia en la encuesta N°1, existe un 25,9% de las encuestadas que no consideran relevante realizar actividad física durante el embarazo y un 19,4% no lo considera relevante durante el periodo de postnatal. Por este motivo el servicio está enfocado en el segmento de mujeres interesadas en tener un estilo de vida saludable, que gusten de realizar actividad física y valoren servicios personalizados y flexibles, que se adapten a sus necesidades.
- **Variables de comportamiento de uso:** Dada las características del servicio, el tiempo de uso está limitado al embarazo y postnatal (hasta 1 año aproximadamente después del nacimiento del bebé). En base a la encuesta N°1, durante el embarazo el 70,7% utilizarían el servicio de MamáWellness 2 veces a la semana y el 15,9% lo haría 3 veces por semana. Durante el postnatal estos porcentajes cambian a 60,2% y 26,5% respectivamente. Respecto al periodo por el que contratarían el servicio (consultado en la encuesta N°2), un 32,1% de las encuestadas lo contrataría por 6 meses y un 50% lo contrataría al menos por 3 meses. Durante el postnatal estos números varían a un 32,1% y 60,7% respectivamente.
- **Variables de comportamiento de compra:** Frecuencia de compra de entre 1 a 6 veces (por periodo de embarazo y/o postparto) considerando que puede realizarse una compra mensual por cada mes de servicio que quiera contratar o una compra por periodo (pack de servicio prenatal y/o pack de servicio postnatal). A nivel de forma de pago, el servicio se paga por adelantado por lo que no existen clientes morosos.

4.3 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio de MamáWellness se caracterizará por ser simple y flexible para sus usuarias. Por lo mismo, la diferencia entre los planes solo radica en la frecuencia semanal de uso (2 o 3 sesiones a la semana) y la frecuencia de compra (mensual, trimestral o semestral). La siguiente tabla presenta los planes disponibles:

Tabla N°6 Planes MamáWellness

Plan	Active	Full
Mensual	2 sesiones semanales a domicilio, que pueden utilizarse durante el embarazo o postnatal, en las que es factible combinar sesiones de actividad física o de masajes, de acuerdo a las preferencias de las usuarias	3 sesiones semanales a domicilio, que pueden utilizarse durante el embarazo o postnatal, en las que es factible combinar sesiones de actividad física o de masajes, de acuerdo a las preferencias de las usuarias
Trimestral		
Semestral		

Fuente: Elaboración propia

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios considerará dos variables, la frecuencial de uso (cantidad de sesiones por semana) y la frecuencia de compra (cantidad de meses contratados en cada compra). En base a lo anterior se define que:

- **Por frecuencia de uso:** La política de precios incentivará hacia una mayor frecuencia de uso. Se considera como frecuencia base, el uso del servicio 2 veces por semana (programa Active), de esta manera quienes lo utilicen 3 veces por semana (programa full) tendrán un 5% de descuento en el costo por sesión.
- **Por frecuencia de compra:** La política de precios favorecerá a quien presente una disposición a comprar el servicio por un período más extenso de tiempo, es decir, quien contrate el servicio por más meses pagará menos por sesión. Se considerará como plan base el programa Active trimestral, el que tendrá un precio de \$15.000 por sesión. Quienes contraten el servicio solo por un mes tendrán un precio 10% mayor por sesión respecto del programa base y quienes lo contraten de manera semestral tendrán un descuento de 10% por sesión respecto del programa base. Esto aplica tanto para la modalidad Active como Full.

Además, para facilitar la compra, se permitirá el pago a través de transferencias electrónicas, tarjetas de débito o por medio de tarjetas de crédito.

Tabla N°7 Precios MamáWellness

Plan	Active	Full
Mensual	\$132.000	\$188.100
Trimestral	\$360.000	\$513.000
Semestral	\$648.000	\$923.400

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la estrategia competitiva de la empresa es de enfoque con diferenciación, el precio del servicio no busca ser el más bajo del mercado, pero se define una estrategia de precios de entrada bajo el precio objetivo \$20.000 por sesión con la finalidad de atraer clientas y posicionar a MamáWellness como una empresa que ofrece un servicio de alta calidad. Es por esto que el primer año el precio base de los planes es de \$15.000, a partir del segundo año es de \$18.000 y desde el tercer año se alcanza el precio objetivo de \$20.000 por sesión.

4.5 Estrategia de Distribución

Una estrategia de distribución eficiente, que permita a los profesionales llegar de manera puntual a cada sesión a domicilio adquiere gran relevancia considerando que esto impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido. Por lo tanto, se requiere una logística de ruteo de las sesiones que les permita a los profesionales contar con el tiempo suficiente para llegar de una clase a otra de manera puntual. Para facilitar esta gestión, se asignarán los profesionales por zona geográfica en los horarios *peak* de tránsito, de manera que no estén a más de 30 minutos de distancia entre una visita y otra, existiendo mayor flexibilidad en horarios valle. Cada profesional deberá disponer de auto y licencia de conducir vigente clase B, para su movilización entre clientas, y será responsable de llegar puntual a las sesiones programadas.

La distribución del servicio abarcará las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa, de la Región Metropolitana.

En la primera sesión se indagará respecto de cuáles son las expectativas y objetivos de la clienta, para poder establecer la rutina óptima en base a estos. Además dando cumplimiento al protocolo de “Autorización médica y comunicación de riesgos”, se solicitará el certificado del médico tratante, en el que autorice la realización de actividad física y se solicitará a la clienta leer y firmar el documento de toma de conocimiento de los riesgos a los que podrían estar expuestas al realizar actividad física. Finalmente se le comunicará el protocolo de actuación ante emergencias médicas.

Toda la gestión asociada a la reserva de sesiones se realizará a través de la página web, de manera que las clientas puedan agendar (y además reagendar) sus sesiones, donde opcionalmente deberá entregar información del servicio a agendar (actividad física o masaje) y las condiciones de la usuaria (prenatal, postnatal). El profesional una vez llegado al domicilio realizará la sesión programada llevando los materiales necesarios (mancuernas, mat de yoga, cintas elásticas, pelota de pilates, entre otros) para un desarrollo óptimo de la actividad, teniendo siempre el foco en la empatía con la usuaria, quien, una vez finalizada la sesión de preparación física, evaluará al profesional y a la clase a través de la misma APP (medición de satisfacción).

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

En línea con el objetivo de dar a conocer la empresa, la estrategia de comunicación y ventas centrará sus esfuerzos en difundir los servicios de MamáWellnes por medio de su imagen, generación de contenidos en redes sociales y relacionamiento con clientes y búsqueda de socios estratégicos:

- **Imagen de la empresa:** Se representa por medio de su marca y logo y se transmitirá a través de la página web. En ella se comunicará la propuesta de valor y los servicios disponibles de MamáWellness. Además, esta página web permitirá realizar la compra del servicio, agendar las visitas y evaluarlas. A nivel de información básica, deberá disponer de los números de teléfono de contacto con el centro y links al correo electrónico, página de Facebook e Instagram de la empresa. Finalmente, el nombre y logo de la empresa: “MamáWellness, ejercicio en tu hogar” buscan transmitir información respecto del mercado objetivo “Mamás” y propuesta de valor “Wellness, ejercicio en tu hogar”, reforzando que se trata de un servicio de actividad física a realizarse a domicilio.
- **Publicidad en redes sociales:** El Community manager estará a cargo de manejar las redes sociales (Instagram y Facebook), en donde se publicará contenido diariamente referente a la empresa y se sortearán sesión de preparación física mensual entre quienes comenten y compartan el contenido con su red de seguidores. Estas herramientas le permitirán a la empresa estar en constante comunicación de sus seguidores, con el fin de establecer un vínculo con ellos y generar cercanía con la marca. Además, se contratará a una mujer famosa de Chile (*Influencers*) que puedan utilizar el servicio y recomendarlo por medio de sus redes sociales.
- **Publicidad en tiendas especializadas:** Se buscarán socios estratégicos, que pueden corresponder a tiendas especializadas en bebés y/o a embarazadas, en donde MamáWellness pueda publicitar sus servicios por medio de folletería y descuentos y que a su vez MamáWellness pueda promocionar las tiendas entre las clientas que contraten sus servicios.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Considerando el tamaño de mercado calculado es de \$7.090.720.560 (ver Anexo N°6), se plantea posicionar la empresa alcanzando un nivel participación de mercado de 1,0% el primer año, creciendo hasta alcanzar al quinto año una participación del 3,5% del mercado objetivo.

Tabla N°8 Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento

N°	Descripción	Año				
		2020	2021	2022	2023	2024
(1)	Tamaño de Mercado	\$7.090.720.560	\$7.090.720.560	\$7.090.720.560	\$7.090.720.560	\$7.090.720.560
(2)	Ventas (\$)	\$69.900.000	\$166.806.000	\$220.860.000	\$236.140.000	\$248.640.000
(3)	Part. de mercado (%)	1,0%	2,4%	3,1%	3,3%	3,5%
Notas:						
(1)	Proyección realizada en cálculo de tamaño de mercado					
(2)	De acuerdo a lo establecido en objetivos de marketing					
(3)	Ventas / Tamaño de Mercado					

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El gasto en marketing es relevante los primeros años fundamentalmente en el presupuesto asignado a Redes Sociales.

Los ítems que componen el presupuesto de marketing son:

- **Pago influencers:** Se estima contar con entre 3 a 4 *influencers* por año, que suban contenido referente a MamáWellness por promedio de 2 a 3 meses cada una. Estas *influencers* de preferencia deberán estar embarazadas o haber tenido un hijo recientemente o en su defecto deberán tener una familiar o amiga cercana embarazada, que pruebe el servicio y que le permita después subir fotos a sus redes sociales, con comentarios respecto de su experiencia y recomendando el uso de MamáWellness.
- **Publicidad en redes sociales:** Corresponde al pago de sesiones gratuitas, descuentos y premios para aquellas seguidoras que compartan contenido de MamáWellness y que referencien a nuevas clientas.
- **Community Manager:** Corresponde al gasto anual en contratar una persona que se encargue del manejo de los contenidos de las redes sociales de MamáWellness.

A continuación, se presenta en la Tabla N°9, los gastos de cada ítem descrito anteriormente y el gasto total en marketing para los primeros 5 años de funcionamiento de MamáWellness.

Tabla N°9 Evolución del gasto en marketing

N°	Descripción	Año				
		2020	2021	2022	2023	2024
(1)	Influencer (1 año)	\$6.000.000	\$12.360.000	\$19.096.200	\$19.669.086	\$20.259.159
(2)	Publicidad RRSS	\$2.100.000	\$2.163.000	\$2.227.890	\$2.294.727	\$2.363.569
(4)	Total gasto marketing	\$8.100.000	\$14.523.000	\$21.324.090	\$21.963.813	\$22.622.727
(5)	Ventas (\$)	\$69.900.000	\$166.806.000	\$220.860.000	\$236.140.000	\$248.640.000
(6)	Porcentaje respecto a Ventas	12%	9%	10%	9%	9%
Notas:						
(1)	Se considera la contratación de un Influencer quien percibirá honorarios por \$500.000 bruto mensual por el primer año. Al segundo año se contrata un segundo influencer por el mismo honorario. Al tercer año se contrata a un tercer influencer por el mismo honorario (los honorarios son reajustados por IPC)					
(2)	Se considera gastos en publicidad en redes sociales (ver Anexo N°12)					
(3)	Gasto anual en marketing (1) + (2) + (3).					

Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

El detalle del plan de operaciones se presenta en la Parte II de este plan de negocios. A continuación se presenta un resumen de los principales aspectos.

La empresa ofrecerá sus servicios en 6 comunas de la región metropolitana (Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa). La infraestructura tecnológica es uno de los ejes centrales a desarrollar para dar soporte a la operación, para ello se dispondrá de una página web a través de la cual las clientas podrán comprar el servicio y de una APP a través de la cual podrán agendar las visitas. Esta APP también les permitirá a los trabajadores de la empresa visualizar las visitas que deben realizar, las fichas de sus clientas y las rutas a seguir para llegar a los domicilios.

El plan de desarrollo e implementación consta de 6 etapas (creación de la empresa, desarrollo APP y página web, contrataciones, adquisiciones, marketing y publicidad y operaciones). Se estima que estas fases se desarrollaran en 2 meses, iniciando las operaciones de la empresa al tercer mes

Para comenzar con las operaciones de la empresa, se considera a 3 socios, uno de cuales será el administrador general. A nivel de dotación se contratará a un Community Manager (a cargo de las redes sociales), un vendedor y un entrenador, terminando el primer año con 5 entrenadores. El servicio de contabilidad será externalizado durante los 5 años en que se evalúa el proyecto.

VI. Equipo del proyecto

El detalle del equipo del proyecto, con su respectivo organigrama se presenta en la Parte II de este plan de negocios. A continuación se presenta un resumen de los principales elementos.

El equipo gestor del proyecto lo componen: (i) Claudia Soto Figueroa, socia y asesora de estrategia. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, quien se enfocará en las ventas y en asegurar la participación de mercado proyectada, (ii) Gherardo González Gutiérrez, socio y asesor financiero. Constructor Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con foco en mantener el control presupuestario y (iii) Natalia Latorre Garcés, socia y Administrador General. Kinesióloga de la Universidad Autónoma de Chile, con foco en aseguramiento de la calidad y satisfacción de los clientes.

La estructura de la empresa está compuesta por el Administrador General quien tendrá a su cargo la selección y capacitación del personal y la gestión operacional de la empresa, Community manager, Entrenadores y un contador externo. Además contará con 2 socios como asesores.

El sistema de remuneraciones será acorde con los sueldos de mercado y tendrá un componente de incentivos trimestrales asociados a: la evaluación del servicio y al cumplimiento de las visitas programadas. Además para incentivar la captación de nuevos clientes, existirá un incentivo por referir clientes.

VII. Plan Financiero

A continuación se presentan los principales resultados del plan financiero, evaluado a 5 años. El detalle se presenta en la Parte II de este plan de negocios.

- La **inversión inicial** es de \$11.104.500, la que considera: equipamiento para las clases, desarrollo de la APP y página web, elementos de oficina y los gastos de creación de la empresa.
- La **inversión en capital de trabajo** (requerido para cubrir el déficit operacional) es de \$13.455.092 (cubrir el funcionamiento de la empresa los primeros 6 meses).
- Los **ingresos por venta** de servicios son de \$69.900.000 al primer año, alcanzando \$248.640.000 al quinto año.
- El **resultado operacional** al primer año se estima con pérdidas de -\$ 1.307.435, llegando al quinto año a \$57.403.145.
- **Flujo de caja** al quinto año \$56.158.155.
- **Tasa de descuento** a 5 años de 15,81% con una **TIR** de 57%.
- El **VAN** del proyecto es de \$52.854.957 con un **Payback** de 2,4 años.
- El proyecto ofrece **retiro de dividendos** al tercer año de \$39.000.000 y de \$42.000.000 al 4 y 5 año. Montos a repartir entre los 3 socios del proyecto.

Al realizar un análisis de sensibilización respecto de las 2 variables críticas (captación mensual y meses contratados), se estima que al disminuir la captación mensual en un 23% manteniendo todo lo demás constante, el proyecto deja de ser rentable. Por otro lado, al disminuir la cantidad de meses contratados, se estima que al pasar de 6 a 4 meses promedio de contratación, el proyecto ya no sería rentable.

VIII. Riesgos críticos

A continuación se describen de manera genérica los riesgos críticos a los que se enfrenta la empresa con sus respectivos planes de mitigación. El detalle se presenta en la parte II del plan de negocios.

- **Incumplir con las horas programadas:** Puede generarse por ausentismo laboral, impuntualidad en las visitas y fallas en los vehículos en los que trasladan los entrenadores. Para ellos se desarrollará un plan de cobertura de turnos un plan de contingencia durante los traslados, lo anterior acompañado de un estricto control operacional.
- **No alcanzar las ventas proyectadas:** Para prevenir una baja captación de clientes, se dispondrá de un modelo de incentivos de venta y modelo flexible de contratación. Por otro lado para prevenir que los programas de entrenamiento sean comprados por menos tiempo de lo proyectado, se reforzará la fidelización de clientes.
- **Accidente de clienta durante la realización de actividad física:** Para prevenir la ocurrencia de un accidente, la empresa diseñará rutinas de ejercicios de bajo riesgo, además, la empresa contará con un protocolo de autorización médica y comunicación de riesgos y uno de actuación ante emergencia médica.
- **Pandemia:** Frente a la reciente pandemia de COVID-19, se implementará un protocolo preventivo con el objetivo de proteger la salud de los trabajadores y de las clientas.

IX. Propuesta Inversionista

Se propone una inversión inicial de \$24.559.592, que contribuirían en partes iguales 3 socias. El TIR de proyecto es de 57% con un Payback de 2,4 años. Con una estructura de retiros al tercer, cuarto y quinto año de \$13.000.000, \$14.000.000 y \$14.000.000 respectivamente por cada socio.

X. Conclusiones

De acuerdo con el plan de negocios realizado para implementar MamáWellness, se concluye que si bien la empresa se desarrolla en una industria fragmentada, existe un tamaño de mercado relevante. Para asegurar el ingreso a esta industria sea exitoso, se implementará una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación, centrándose en satisfacer las principales necesidades no cubierta con la oferta actual, utilizando la flexibilidad como competencia central, considerado dentro de los atributo más valorado por los clientes, en base a la investigación de mercado realizada.

Los aspectos críticos para el éxito del proyecto son: la capacidad de captación de clientes y el plazo de contratación del proyecto. En base a la sensibilización realizada, con una reducción de un 23%, la empresa comienza a perder dinero. Por otro lado si la contratación baja de 6 a 4 meses promedio, el proyecto también deja de ser rentable.

Finalmente, este es un proyecto rentable, con una proyección al año 5 de generar un VAN de \$52.854.957, TIR de 57% y Payback de 2,4 años.

Bibliografía

- Observatorio Chileno de Salud Pública (OCHISAP). (2013). Nivel socioeconómico y de salud de las comunas de Chile. Enero 2020, de Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile. Sitio web: <http://www.ochisap.cl/images/SocioEconomicoSaludComunas.pdf>
- Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS). (2017). Nacimientos anuales en la Región Metropolitana. Enero 2020, de Ministerio de Salud. Sitio web: <http://www.deis.cl/estadisticas-natalidad/>
- Global Wellness Institute. (2018). Global Wellness Economy Monitor: Latin America-Caribbean. Enero 2020. Sitio web: <https://globalwellnessinstitute.org/>
- Programa Nacional Salud de la Mujer, Guía Perinatal. (2015). Subsecretaría de Salud Pública, División Prevención y Control de Enfermedades, Departamento de Ciclo Vital, Ministerio de Salud. Sitio web: https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/GUIA%20PERINATAL_2015_%20PARA%20PUBLICAR.pdf
- El Economista América. (octubre 2018). Ventas de cosmetología en Chile superan los US\$ 3 mil millones en 2017. Enero 2020, de Cámara de La Industria Cosmética de Chile A.G. Sitio web: <https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9459357/10/18/Ventas-de-cosmetologia-en-Chile-superan-los-US-3-mil-millones-en-2017.html>
- Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología. (2018). Sociedad Chilena de Obstetricia y Ginecología. Sitio web: <https://sochog.cl/>
- Clínica Las Condes. (2020). Ejercicios en el embarazo. Sitio Web: <https://www.clinicalascondes.cl/centros-y-especialidades/especialidades/departamento-de-ginecologia-obstetricia/maternidad/cuidados-en-el-embarazo/ejercicios-en-el-embarazo>
- Ed Frauenheim. (2019). Cómo los mejores lugares para trabajar en el mundo crean una gran cultura global. Marzo 2020, de Great Place To Work. Sitio web: <https://www.greatplacetowork.cl/>
- Aswath Damodaran. (enero 2020). Betas by Sector (US). Febrero 2020, de Stern School of Business at New York University. Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Larraín Vial. (febrero 2020). Indicadores de Mercado. 2020, de Larraín Vial Chile. Sitio web: <http://larrainvial.finmarketslive.cl/>
- Carlos Maqueira Villanueva. (2018). Finanzas Corporativas. Santiago: Thomson Reuters Chile.

Anexos

Anexo N°1 Actividad física durante embarazo y postnatal

- **Relación entre el peso y complicaciones del embarazo:** Según la “Guía perinatal, nutrición y embarazo”, publicada en 2015, se observa que durante los últimos años, se ha puesto un mayor énfasis en el impacto del peso de las mujeres, tanto en la salud de estas como en la de los bebés en gestación. Un bajo peso materno se asocia a bajo peso de nacimiento, bajo peso infantil, parto prematuro y reducción de enfermedades, mientras que el exceso de peso se asocia a hipertensión, preclamsia, diabetes gestacional y parto operatorio. Los hijos de mujeres con obesidad presentan un mayor riesgo de anomalías congénitas, así como también una mayor incidencia de macrosomía, distocia de hombros y obesidad infantil. Según un artículo de La Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología, el 51% de las mujeres chilenas en edad fértil (entre 15 y 44 años) presenta sobrepeso u obesidad, por lo que el mantener un peso adecuado durante el embarazo es muy importante para evitar los problemas descritos anteriormente.
- **Recomendaciones y contraindicación de la actividad física:** Según las recomendaciones de especialistas de la Clínica las Condes¹, a partir del tercer mes de gestación y desde el segundo mes después del parto es posible realizar ejercicios, idealmente de manera regular, al menos 30 minutos de 2 a 3 veces por semana. Al respecto recomiendan:
 - No realizar ejercicios en posición supina (recostada sobre la espalda) pues puede disminuir el flujo de sangre al útero
 - No mantenerse parada sin moverse por periodos largos de tiempo
 - No realizar deportes peligrosos o en el que se exponga a accidentes (ciclismos, por ejemplo)
 - No realizar ejercicios en los que se pueda perder el equilibrio
 - Nunca terminar la rutina con extenuamiento físico

Además, señalan que debe consultarse al médico tratante si se quiere realizar ejercicio pues existen algunas condiciones como las descritas a continuación en las que no se debe realizar actividad aeróbica durante el embarazo:

- Restricción del flujo sanguíneo uterino
- Síntomas de aborto
- Síntomas de parto prematuro

¹ <https://www.clinicalascondes.cl/centros-y-especialidades/especialidades/departamento-de-ginecologia-obstetricia/maternidad/cuidados-en-el-embarazo/ejercicios-en-el-embarazo>

- Incompetencia cervical
- Placenta previa
- Aumento de presión arterial
- Hipertiroidismo

Respecto de la actividad física recomendada, la publicación señala a la natación, caminatas, danza y baile, yoga y pilates.

Anexo N°2 Encuesta N°1

Durante noviembre de 2019 se realizó una encuesta a 107 mujeres de entre 20 y 45 años de edad, de la región metropolitana de Chile, con la finalidad de conocer su opinión respecto del servicio de preparación física durante el embarazo y postparto. La encuesta consistió en 22 preguntas, organizadas en 4 capítulos.

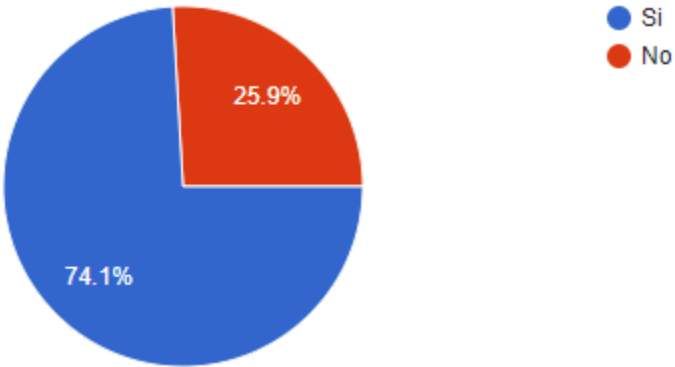
En el primero se buscó determinar la importancia que tenía para las encuestadas la realización de actividad física durante el embarazo y postnatal, su interés en realizar actividad física y su disposición a contratar algún servicio de preparación física, de manera de determinar si existe la necesidad de acompañamiento y orientación o si más bien la actividad física durante esta etapa se realiza de manera espontánea y autoguiada. Al respecto se puede señalar que la gran mayoría de las encuestadas perciben que la realización de actividad física durante el embarazo y postnatal es importante o muy importante (97,2% durante el embarazo y 95,4% durante el periodo postnatal) y que estarían dispuestas a contratar algún servicio de preparación física (88,0% durante el embarazo y 89,8% durante el postnatal) por lo que se valida la relevancia que tiene para las mujeres durante esta etapa la orientación y acompañamiento para realizar actividad física.

En la segunda sección se buscó validar la propuesta de valor del servicio de MamáWellness y determinar la disposición a usar, comprar y pagar de las encuestadas. Al respecto se puede señalar que de las mujeres que si contratarían algún servicio para realizar actividad física durante de embarazo y postnatal, un 86,3% y un 85,6% de las encuestadas contrataría el servicio de MamáWellness durante el embarazo y postnatal respectivamente, confirmando además que el ofrecer este servicio a domicilio es atractivo para la mayoría de las mujeres. Respecto de la disposición a pagar las encuestadas que contratarían el servicio de MamáWellness estarían dispuestas a pagar más de \$10.000 por sesión (un 68,3% durante el embarazo y un 67,5% durante el postnatal), siendo el rango más frecuente entre \$10.000 y \$15.000.

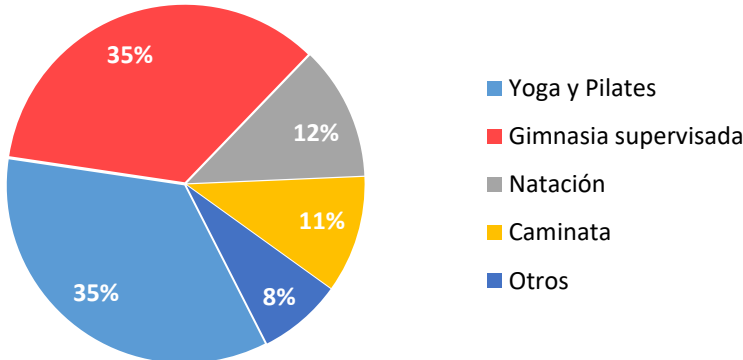
Finalmente, respecto de la frecuencia de uso, más de un 86,0% de las mujeres respondió que utilizaría el servicio al menos 2 veces por semana tanto durante el embarazo como en el postnatal. En la tercera parte se buscó determinar cuáles son las características más relevantes de un servicio de entrenamiento a domicilio de manera de determinar los factores críticos de éxito del servicio de MamáWellness. Al respecto se puede señalar que los elementos más relevantes (importantes o muy importantes para las encuestadas) son la calidad profesional y empatía del profesional que va al domicilio (91,6%), la disponibilidad de horarios (88,8%), el precio (87,9%) y la facilidad para agendar y reagendar horas (86,0%).

Finalmente, en la cuarta sección se caracteriza a las encuestadas para respecto de su edad, ingresos y si son o no madres.

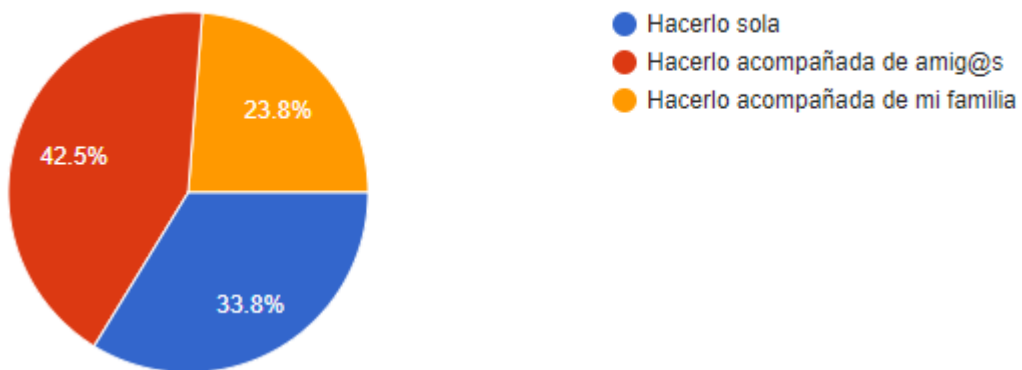
1) ¿Realizaste o realizarías algún tipo de actividad física durante tu embarazo?



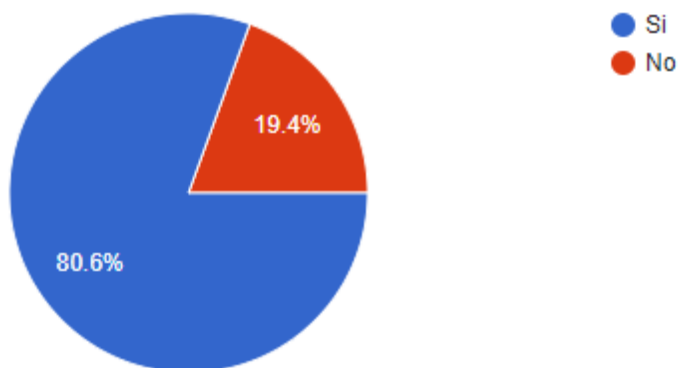
2) ¿Cuál actividad realizaste o realizarías?



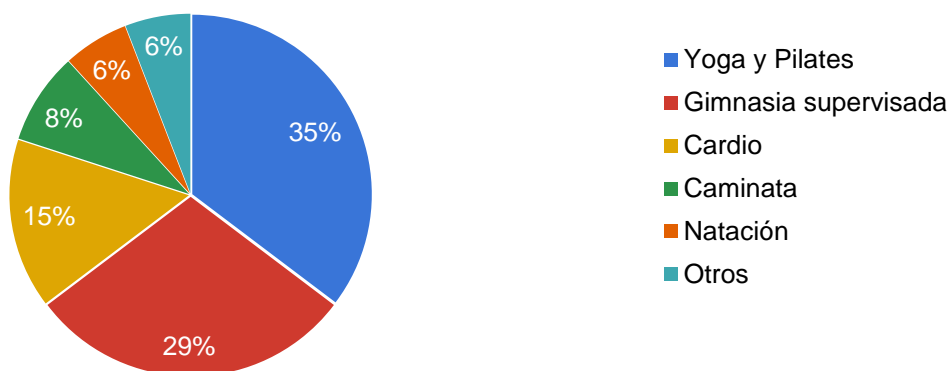
3) Al realizar actividad física durante tu embarazo, prefieres o preferirías:



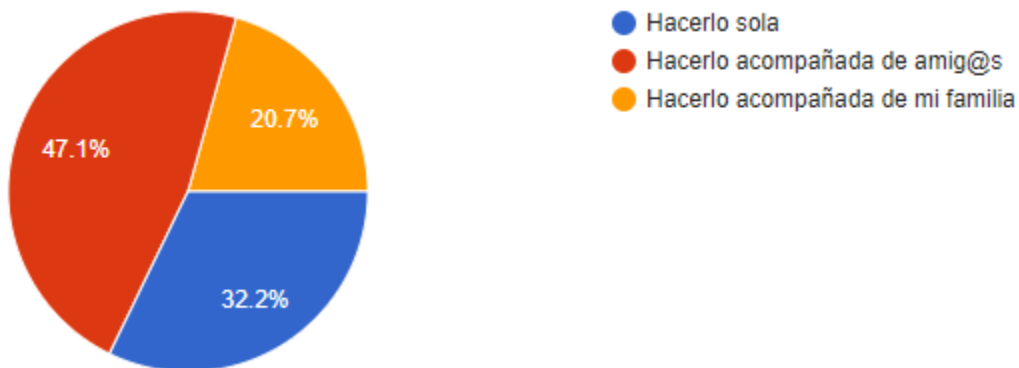
4) ¿Realizaste o realizarías algún tipo de actividad física durante tu postnatal?



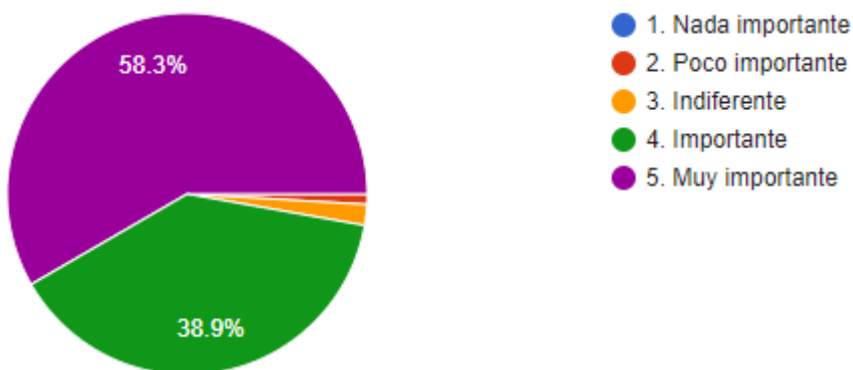
5) ¿Cuál actividad realizaste o realizarías?



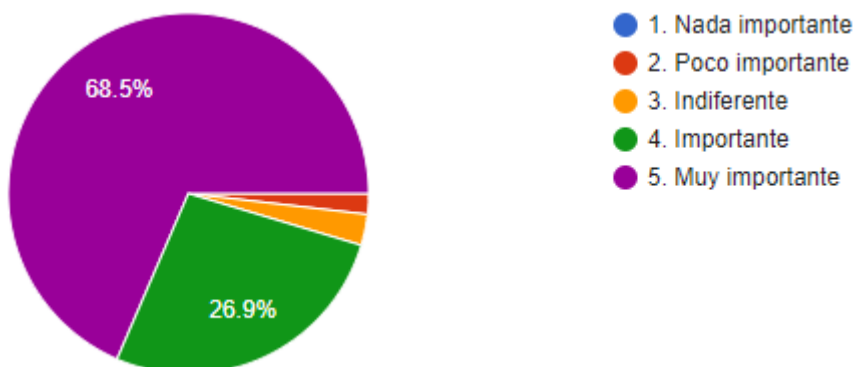
6) Al realizar actividad física durante tu postnatal, prefieres o preferirías:



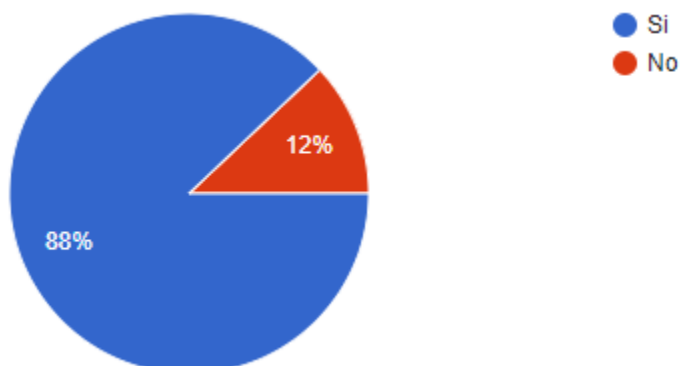
7) En una escala de 1 a 5, donde 1 implica que no es importante y 5 implica que es muy importante, ¿qué importancia le asignarías a realizar actividad física durante el embarazo y en preparación para el parto



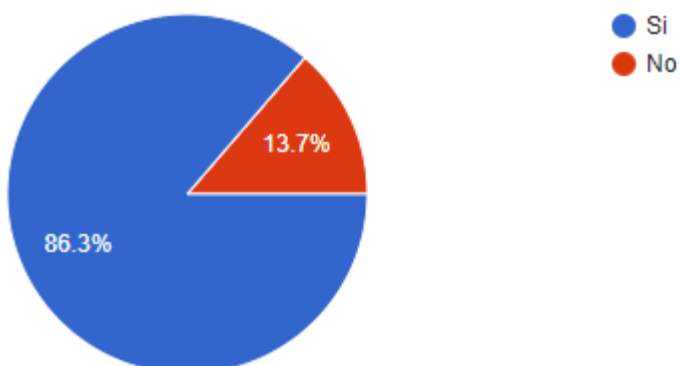
8) En una escala de 1 a 5, donde 1 implica que no es importante y 5 implica que es muy importante, ¿qué importancia le asignarías a realizar actividad física durante el postnatal para bajar de peso de manera saludable?



- 9) ¿Contratarías algún servicio que te permita realizar actividad física durante el embarazo de manera de mantenerte activa y saludable?

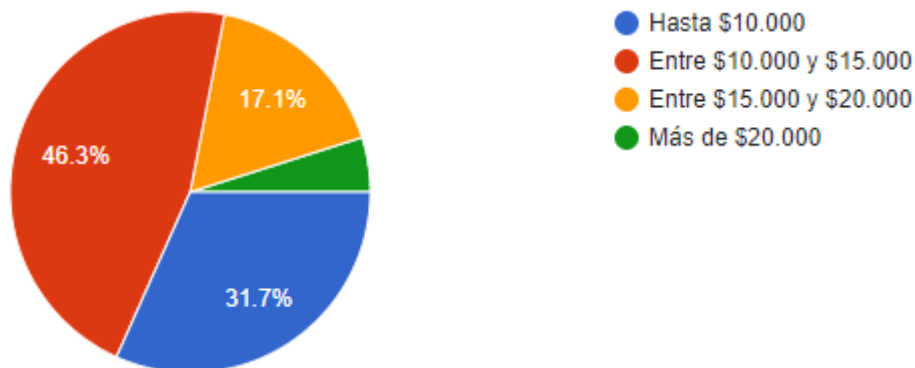


- 10) ¿Contratarías un programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados en embarazos, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes ayuden a mantenerte activa y saludable durante el embarazo y a prepararte físicamente para el parto, en la comodidad de tu hogar?

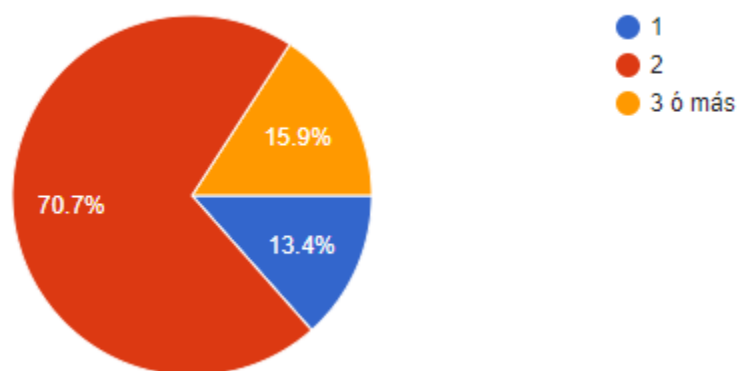


Nota: 85,6% que responde afirmativamente, solo considera a quienes previamente respondieron que sí en pregunta N°13. Por lo tanto $86,3\% \times 88,0\% = 75,9\%$ sí contrataría servicio a domicilio del total de los encuestados

11) ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por sesión?



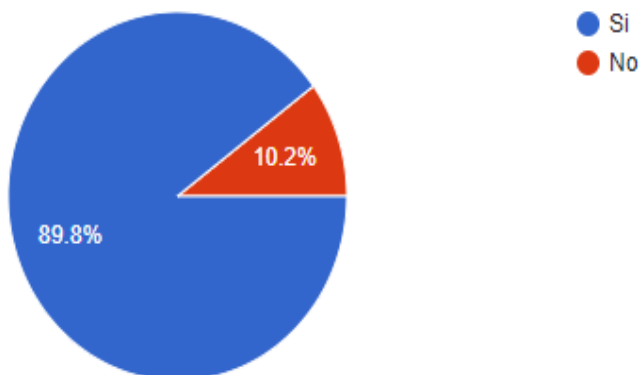
12) ¿Cuántas sesiones contrataría por semana?



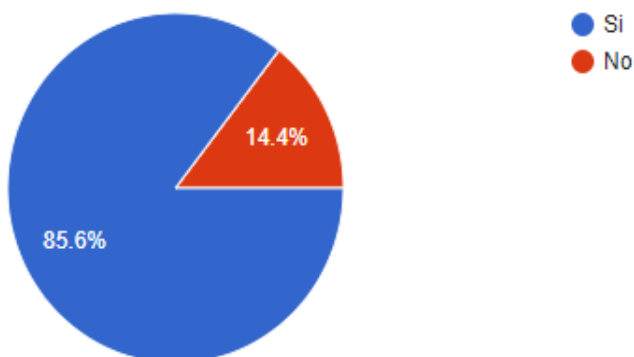
13) ¿Por qué no contratarías el programa?

- Porque no me gustaría que fuera a domicilio, prefiero asistir a un lugar de entrenamiento (7 respuestas)
- Porque no pagaría por un programa de entrenamiento durante mi embarazo (2 respuestas)
- Porque tengo hábitos creados, además personal en el gym de ayudaría durante el embarazo (1 respuestas)
- Porque la actividad física realizada No necesariamente exige un kinesiólogo, a no ser que hayan problemas de articulaciones (1 respuestas)
- Por trabajo no creo tener tiempo para realizarlo (1 respuestas)
- Pueden ser profesores de educación física (1 respuestas)

14) Después del nacimiento de tu bebé, ¿Contratarías algún servicio que te permita realizar actividad física para bajar de peso y recuperar tu cuerpo de manera saludable?

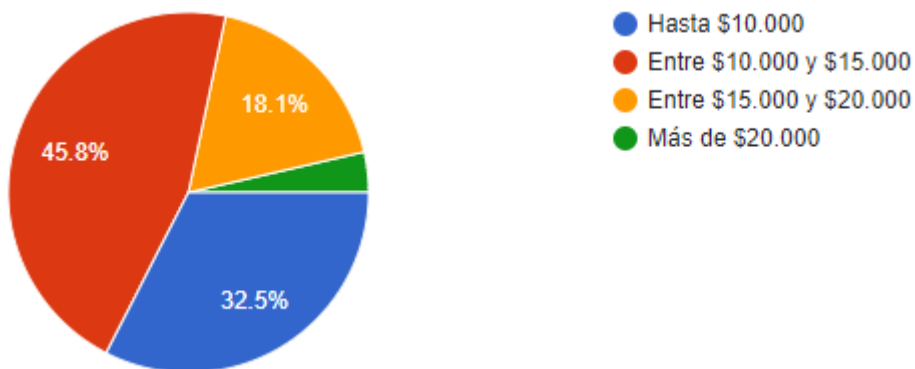


15) ¿Contratarías un programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes te ayuden a bajar de peso y recuperar tu cuerpo de manera saludable durante el postnatal, en la comodidad de tu hogar?

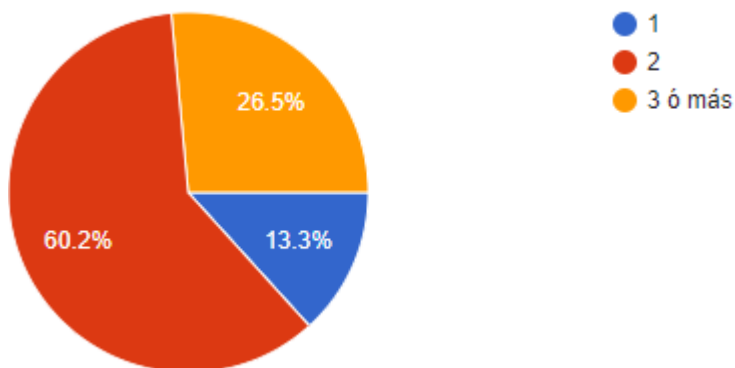


Nota: 85,6% que responde afirmativamente, solo considera a quienes previamente respondieron que sí en pregunta N°14. Por lo tanto $85,6\% \times 89,8\% = 76,9\%$ sí contrataría servicio a domicilio del total de los encuestados.

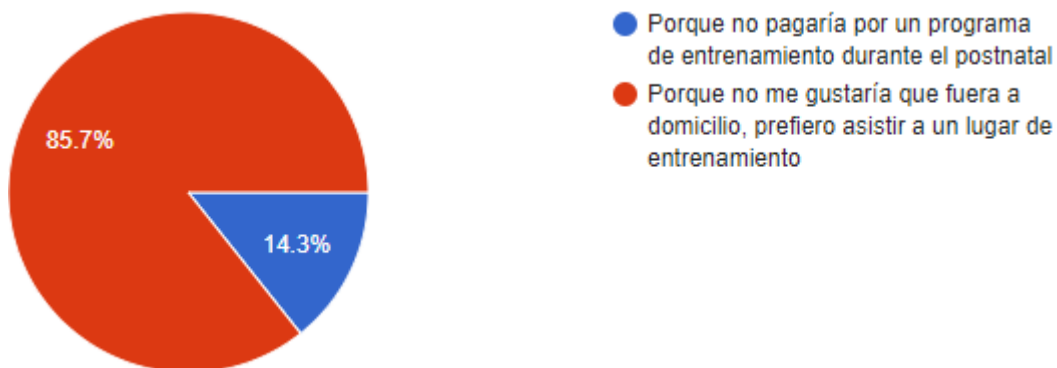
16) ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por sesión?



17) ¿Cuántas sesiones contrataría por semana?



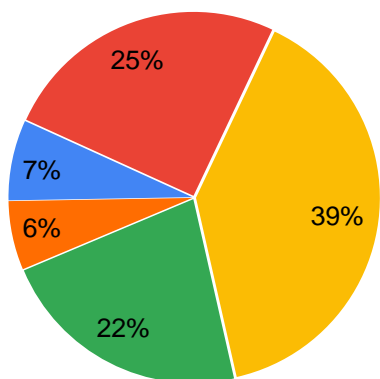
18) ¿Por qué no contratarías el programa?



19) En un programa de ejercicios a domicilio ¿Qué tan importantes consideras las siguientes características? (Ordenados de mayor a menor relevancia)

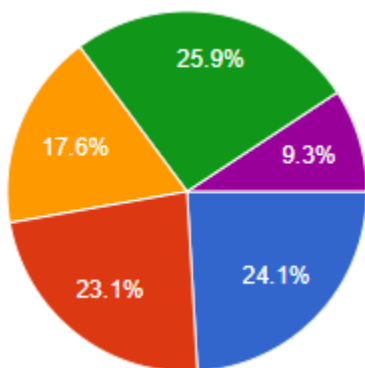
- Calidad profesional de los kinesiólogos y masajistas
- Empatía del profesional que va al domicilio
- Precio
- Disponibilidad de horarios
- Servicios de masajes de drenaje linfático, hipopresivo, otros
- Facilidad para agendar y reagendar horas
- Variedad en los tipos de entrenamientos
- Orientación nutricional en el pre y post natal
- Variedad de formas de pago (transferencia, tarjetas, efectivo)

20) ¿Qué edad tienes?



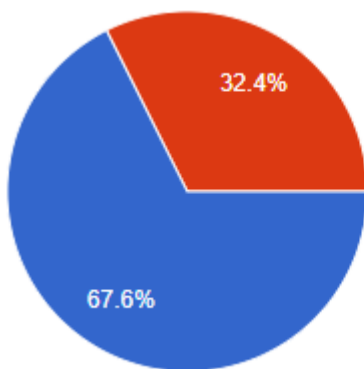
- 21-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 40-45 años

21) ¿Cuál es tu nivel de ingresos?



- Hasta \$750.000
- Entre \$750.001 y \$1.500.000
- Entre \$1.500.001 y \$2.000.000
- Más de \$2.000.000
- No percibo ingresos propios

22) ¿Tienes hijos?



- Si
- No

Fin de la encuesta

Anexo N°3 Encuesta N°2

Con el objetivo de profundizar el análisis de las preferencias de los consumidores, se definió realizar una segunda encuesta. En ella se buscó conocer la cantidad de meses en que se contrataría el servicio y los horarios en que lo utilizarían. Para esto, durante febrero de 2020 se encuestó a un grupo focalizado de 28 mujeres, que estuvieran embarazadas al momento de contestar la encuesta, o que hayan tenido un bebé en un periodo no mayor a un año desde la fecha de la encuesta. Esta encuesta de 2 secciones y 4 preguntas consultó respecto de la frecuencia de uso y los horarios en los que utilizarían el servicio estando embarazada, repitiendo las mismas preguntas respecto del periodo de postnatal.

Respecto del periodo de contratación del servicio, durante el embarazo, el 82,1% de las encuestadas lo contratará por al menos 3 meses, mientras que en el postnatal la cifra aumenta a un 92,8%. Al consultar sobre el rango horario que contrataría el servicio, para las mujeres embarazadas el horario más demandado es entre las 18 y 21 horas (60,7%), seguido por el rango de 9 a 12 horas (42,9%). Respecto del postnatal, el horario de mayor demanda es de 9 a 12 horas (42,9%) y a diferencia del periodo de prenatal 2/3 de las encuestadas prefieren las sesiones antes de las 18 horas.

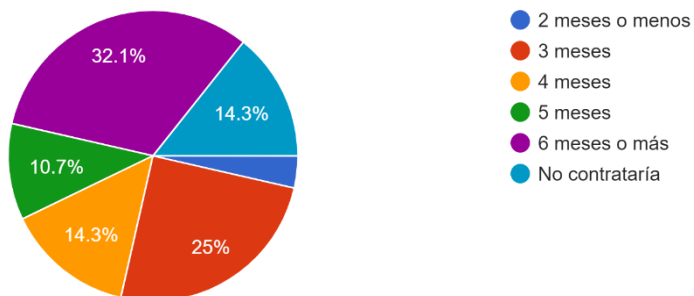
La encuesta se muestra a continuación:

MamáWellness es una empresa de preparación física a domicilio, especialmente desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, que buscan mantenerse saludables y activas durante el embarazo, prepararse para el parto y bajar de peso de manera saludable después del nacimiento de sus bebés, todo esto mediante la realización de diferentes rutinas de ejercicios y masajes, dirigidos por profesionales especialistas en la materia que entregan un servicio de calidad en el domicilio de las usuarias, brindándoles con esto flexibilidad y comodidad.

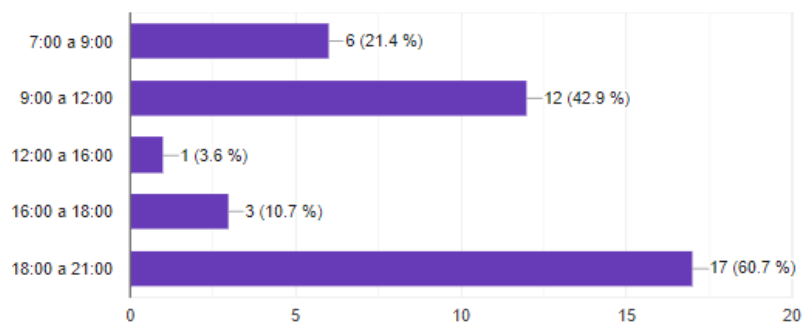
Precio por sesión \$15.000

Frecuencia promedio de uso por semana: 2 veces

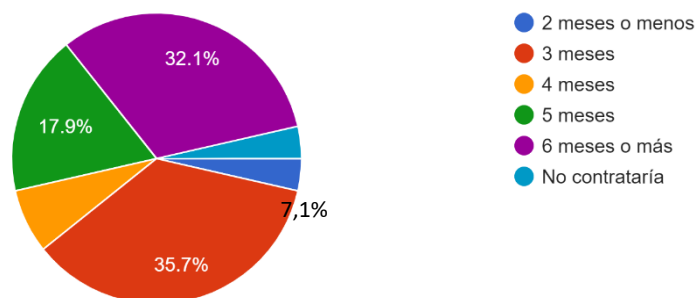
1) Durante el embarazo, ¿por cuántos meses contratarías el servicio de MamáWellness?



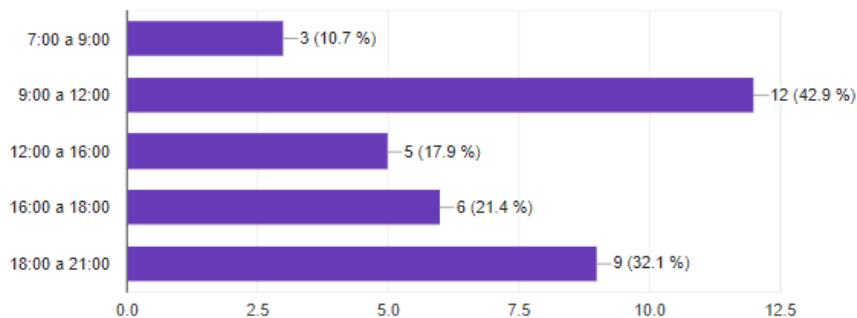
2) Durante el embarazo, ¿en qué rango de horario contratarías el servicio de MamáWellness? (puedes escoger más de un rango horario)



3) Después del parto, ¿por cuántos meses contratarías el servicio de MamáWellness?



4) Después del parto, ¿en qué rango de horario contratarías el servicio de MoveMom? (puedes escoger más de un rango horario)



Fin encuesta

Anexo N°4 Oferta de servicio internacional

Tabla N°10 Oferta se servicio internacional

N°	Empresa	País	Enfoque	Propuesta de Valor	Modalidad	Programas
1	Prenatal	Perú	Exclusivo embarazadas	Ofrecer durante la gestación, el parto y el posparto, apoyo mediante diversos servicios y productos, para afrontar la maternidad con seguridad.	En el Centro con horarios establecidos	Equipo profesional integrado por psicólogas, consultoras en lactancia, obstétricas, enfermeras, fisioterapeutas y profesoras de yoga y pilates, con amplia experiencia tanto en el Perú como en el extranjero. Cuenta con asesoría de pediatras. http://www.prenatal.com.pe
2	Campus Mamis gym	Argentina	Exclusivo embarazadas	Mejorar la experiencia de parto y acelerar la recuperación posparto. Preparación para el parto con ejercicio físico y herramientas que mejoran la calidad de vida de la madre y del bebé.	Instagram Live y otras plataformas en línea. Al aire libre u otros club o salas	Gimnasia, yoga y masajes para embarazadas y mamás, hasta consultoría con distintos profesionales. Preparación holística para el parto: hábitos tales como ejercicio para el embarazo, preparación psicofísica, nutrición, parto en movimiento, neurociencias y <i>coaching</i> sexual. https://campus.mamis-gym.com.ar/
3	Centro Maya. Maternidad, Yoga y Acompañamiento	España	Exclusivo embarazadas	No solo dar clases, más bien acompañar procesos	En el Centro con horarios establecidos	Consulta de psicología, asesoría de lactancia, servicio de Doula, Talleres para una maternidad consciente, yoga embarazadas, yoga post parto con bebé. http://www.centromayabilbao.com/

4	Numantium	España	No exclusivo	Ofrece al cliente un entrenamiento integrado y equilibrado desde un punto de vista saludable	En el Centro con horarios establecidos	Preparación física de cara a los cambios que vive el cuerpo durante la gestación, mejorar el trabajo de parto y acelerar la recuperación del mismo. Clases privadas: 35 €/sesión Clases dúo máquinas: 20 €/sesión Grupo de embarazo (mínimo 4 embarazadas): 80 €/mes https://www.numantium.com/
5	City Yoga	España	No exclusivo	Revitalizar el cuerpo. Tranquilizar tu mente	En el Centro con horarios establecidos	Yoga, Pilates, Flotación, Masajes Terapéuticos, Talleres Para Parejas: Parto, Nacimiento, Lactancia, Crianza Clase suelta €22, Mensual (1 semanal) €75, Mensual (2 semanal) €110, Promoción 10 clases 2 meses €155 https://city-yoga.com/servicios/embarazadas
6	Materna Yoga	España	No exclusivo	Profesionales vinculadas y comprometidas con la esfera del cuidado de la embarazada, el bebé y el postparto. Conocedoras de las necesidades de la mujer en esta etapa. Ambiente respetuoso para todas las madres y sus bebés	En el Centro con horarios establecidos	Hatha Yoga, yoga con bebés o hipopresivos Mensual (1 semanal) €43, Mensual (1 semanal) €72, Mensual (3 semanal) €96 Promoción 10 clases 2 meses €155 https://maternayoga.es/

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°5 Macroindustria

Figura N° 2 Mercado Wellness en el mundo



Fuente: Global Wellness Institute, Global Wellness Economy Monitor: Latin America-Caribbean. Octubre 2018.

<https://globalwellnessinstitute.org/>

En base a la información presentada en Global Wellness Economy Monitor: Latin America-Caribbean de octubre 2018, se concluye que la Macroindustria del Wellness a nivel mundial se compone de las siguientes 10 categorías:

- Cuidado personal, belleza y antiedad (25%): incluye servicios de salones de belleza (excluyendo SPA) cuidado de piel, uñas, cabello, productos dermatológicos, etc.
- Alimentación saludable, nutrición y pérdida de peso (16%) incluye vitaminas y suplementos, alimentos orgánicos y naturales, nutrición deportiva, dietética y otros productos para el control del peso.
- Turismo wellness (15%): la suma de todos los gastos realizados por turistas en alojamiento, actividades recreativas, alimentos y bebidas, excursiones y compras y transporte dentro del país.

- Fitness / Mind body (14%): incluye gimnasios y otros clubes de entrenamiento personal tales como yoga, pilates, entre otras. Ropa deportiva y equipamiento y maquinaria deportiva.
- Medicina preventiva, personalizada y salud pública (13%): servicios médicos que tratan a personas sanas, para prevenir enfermedades y/o detectar factores de riesgo.
- Medicina complementaria y alternativa (8%): productos y servicios médicos que no se consideran parte de medicina convencional, tales como homeopatía, quiropraxia, medicina china, entre otras.
- Wellness inmobiliario (3%): propiedades residenciales, comerciales o institucionales que incorporan elementos de bienestar en su diseño.
- SPA (3%): Centros de tratamiento físico y servicios asociados y complementarios para el desarrollo de este negocio.
- Termas (2%): establecimientos que utilizan el agua termal, mineral y de mar para sus servicios.
- Wellness organizacional (1%): gastos en actividades, servicios y equipos destinados a mejorar la salud y bienestar de sus empleados.

Anexo N°6 Tamaño de Mercado

Tabla N°11 Cálculo de tamaño de Mercado

Ítem	Valores	Valores	Valores
N° de sesiones por semana	1	2	3
N° de sesiones por mes	4	8	12
Valor por sesión	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Total a pagar por mes	\$60.000	\$120.000	\$180.000
Total de nacimientos por año	11.053	11.053	11.053
Servicio Contratado	\$60.000	\$120.000	\$180.000
Disposición a usar	88%	88%	88%
Tamaño de mercado	\$3.501.590.400	\$7.003.180.800	\$10.504.771.200
Prorratio de acuerdo a Investigación de Mercado	13%	71%	16%
	\$469.213.114	\$4.951.248.826	\$1.670.258.621
Tamaño de mercado total	\$7.090.720.560		

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°7 Índice de Desarrollo Socio- Económico

Tabla N°12 Índice de Desarrollo Socio- Económico (IDSE)

Región	Comuna	Población (miles) 2011	IDSE	Economía		Educación	Vivienda y saneamiento		EVN e IDH	
				Ingreso per cáp. mens (miles \$) 2006-11	Pobreza % 2006-11	Escolaridad Años 2006-11	Material bueno o aceptable (%) 2006	Alcantarillado o Fosa Sépt. % 2006	Esperanza vida al nacer (años) 2005-2010	Índice Desarrollo Humano
13	Vitacura	79.6	0.992	1143.1	2.0	15.0	98.0	100.0	82.0	0.991
13	Las Condes	288.1	0.970	953.0	1.7	14.7	97.9	99.6	82.2	0.972
13	Providencia	126.6	0.968	966.7	1.3	14.6	95.8	100.0	80.0	0.931
13	Nuñoa	145.1	0.892	569.3	4.1	13.7	95.7	100.0	79.4	0.841
13	Santiago	164.0	0.833	487.5	6.9	13.1	87.1	98.5	76.0	0.733
13	La Reina	95.5	0.831	530.5	5.8	12.6	86.5	100.0	80.0	0.808
13	Lo Barnechea	109.6	0.809	587.9	7.7	11.6	93.5	99.7	80.9	0.793
13	San Miguel	71.0	0.783	339.0	6.9	12.3	88.6	96.8	75.7	0.679
12	Cabo de Hornos	2.8	0.781	287.7	3.8	11.7	93.6	99.0	70.4	0.559
13	La Florida	398.4	0.741	261.2	9.5	11.5	90.8	99.4	80.4	0.722
13	Maipú	548.8	0.741	260.9	8.2	11.6	90.0	96.7	81.0	0.739
Decil 10		2,029.6	0.825	511.3	6.3	12.7	92.1	98.7	80.2	0.801

Fuente: <http://www.ochisap.cl/images/SocioEconomicoSaludComunas.pdf>

Observatorio Chileno de Salud Pública (OCHISAP), Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile.

De acuerdo con una proyección de las cifras oficiales del Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS) dependiente del Ministerio de Salud, los nacimientos anuales en la Región Metropolitana durante los últimos 3 años que se tiene registro (2014, 2015, 2016) no han superado los 100 mil bebés nacidos vivos.

El tamaño de mercado estimado para el año 2020 en base a los nacimientos en la Región Metropolitana se estiman en 89.116 los bebés nacidos.

Debido a que el embarazo múltiple representa menos del 1% del total de los embarazos, se toma el supuesto de que en cada embarazo sólo nace 1 bebé.

Anexo N°8 Cantidad de nacimientos

Tabla N°13 Cantidad de nacimientos por comuna

Año	Cifras oficiales								
	2014			2015			2016		
Lugar	Población total	N° nacidos vivos inscritos	Tasa de natalidad	Población total	N° nacidos vivos inscritos	Tasa de natalidad	Población total	N° nacidos vivos inscritos	Tasa de natalidad
Región Metropolitana	7.228.581	103.059	14,3	7.314.176	101.087	13,8	7.399.042	96.617	13,1
Las Condes	281.623	3.787	13,4	283.417	3.936	13,9	285.140	3.700	13,0
Ñuñoa	216.452	2.954	13,6	212.656	3.075	14,5	225.109	2.806	12,5
Providencia	145.869	2.018	13,8	147.533	2.071	14,0	149.165	2.087	14,0
Lo Barnechea	101.651	1.295	12,7	103.919	1.286	12,4	106.187	1.211	11,4
La Reina	101.459	1.030	10,2	101.548	927	9,1	101.614	880	8,7
Vitacura	88.065	1.251	14,2	88.323	1.233	14,0	99.548	1.299	13,0
Total comunas seleccionadas	935.119	12.335	13,2	937.396	12.528	13,4	966.763	11.983	12,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS). http://www.deis.cl/wp-content/uploads/2011/05/SerieNacimientos_2000_2015.html

Tabla N°14 Proyección de N° de nacimientos

Año	Proyección							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lugar	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos	N° nacidos vivos inscritos
Región Metropolitana	94.685	92.791	90.935	89.116	87.334	85.587	83.876	82.198
Las Condes	3.626	3.553	3.482	3.413	3.345	3.278	3.212	3.148
Ñuñoa	2.750	2.695	2.641	2.588	2.536	2.486	2.436	2.387
Providencia	2.045	2.004	1.964	1.925	1.886	1.849	1.812	1.776
Lo Barnechea	1.187	1.163	1.140	1.117	1.095	1.073	1.051	1.030
La Reina	862	845	828	812	795	780	764	749
Vitacura	1.273	1.248	1.223	1.198	1.174	1.151	1.128	1.105
Total comunas seleccionadas	11.743	11.508	11.278	11.053	10.832	10.615	10.403	10.195

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS). http://www.deis.cl/wp-content/uploads/2011/05/SerieNacimientos_2000_2015.html

Anexo N°9 Análisis PESTEL

- a. Factores políticos:** Con la aprobación de la “Ley de postnatal de 6 meses” en octubre de 2011 (modificación a Ley N°20.545), el postnatal adquirió una relevancia que anteriormente la sociedad no le brindaba, tanto al cuidado y recuperación del parto parte de la madre, como al cuidado que necesita el bebé. Así, se abre una nueva oportunidad para esta industria, como también en aumentar participación en el cuidado de la madre durante la etapa de prenatal. Para el desarrollo e implementación del plan de negocios, tiene consecuencias positivas la legislación vigente, entregando mayor tiempo a la madre, en comparación a años anteriores.
- b. Factores económicos:** Existe un deterioro en los indicadores económicos (aumento del desempleo, disminución del crecimiento, aumento de inflación, entre otros) que impacta negativamente a la industria, al no ser estos servicios de primera necesidad.
- c. Factores sociales:** Existen en la actualidad cada vez mayor información y tendencias a un autocuidado y vida sana, lo que para esta industria se entiende como un embarazo y postparto saludable, lo que favorece el negocio. Por otra parte en base a la expansión del coronavirus (COVID-19), se presenta un riesgo social importante ya que como parte de las medidas preventivas para evitar su propagación, se requiere de aislamiento social, impulsándose cuarentenas preventivas y limitaciones al libre desplazamiento en todo el mundo, incluyendo nuestro país. Además las embarazadas son consideradas parte de la población de riesgo lo que tiende a restringir aún más sus interacciones sociales.
- d. Factores tecnológicos:** Existen en el país las tecnologías suficientes para implementar una página web que permita organizar la agenda de las usuarias, de manera de facilitar la toma de hora y evaluar el servicio brindado por los profesionales. Para el desarrollo e implementación del plan de negocios, este factor debe servir como potenciador del plan de negocios y su propuesta de valor.
- e. Factores ecológicos:** Existe un interés creciente tanto por las autoridades, como también por la ciudadanía sobre los temas medioambientales, cabe señalar que Chile estaba organizando ser anfitrión de la COP 25, sin embargo, debido los últimos acontecimientos sociales debió cambiar de país anfitrión. Para el desarrollo e implementación del plan de negocios, no se considera la generación de basura ni menos residuos tóxicos.
- f. Factores legales:** Respecto de los trabajadores, no existe una legislación especial a considerar aplicando el marco legal del Código del Trabajo. Respecto a la forma de cobro, se debe considerar la posibilidad de copago por parte de FONASA o ISAPRE en caso de ser derivado por un médico. Juicios laborales los que se pueden ocasionar por accidente laborales tanto en el lugar de trabajo como también de transporte, despidos, indemnizaciones, entre

otros. Juicios civiles los que se pueden ocasionar por accidentes en el domicilio de la usuaria, ya sea porque no existen las condiciones apropiadas tales como espacio, temperatura, etc. para realizar la actividad física, como también accidentes o lesiones derivadas de malas posturas o ejercicios mal ejecutados.

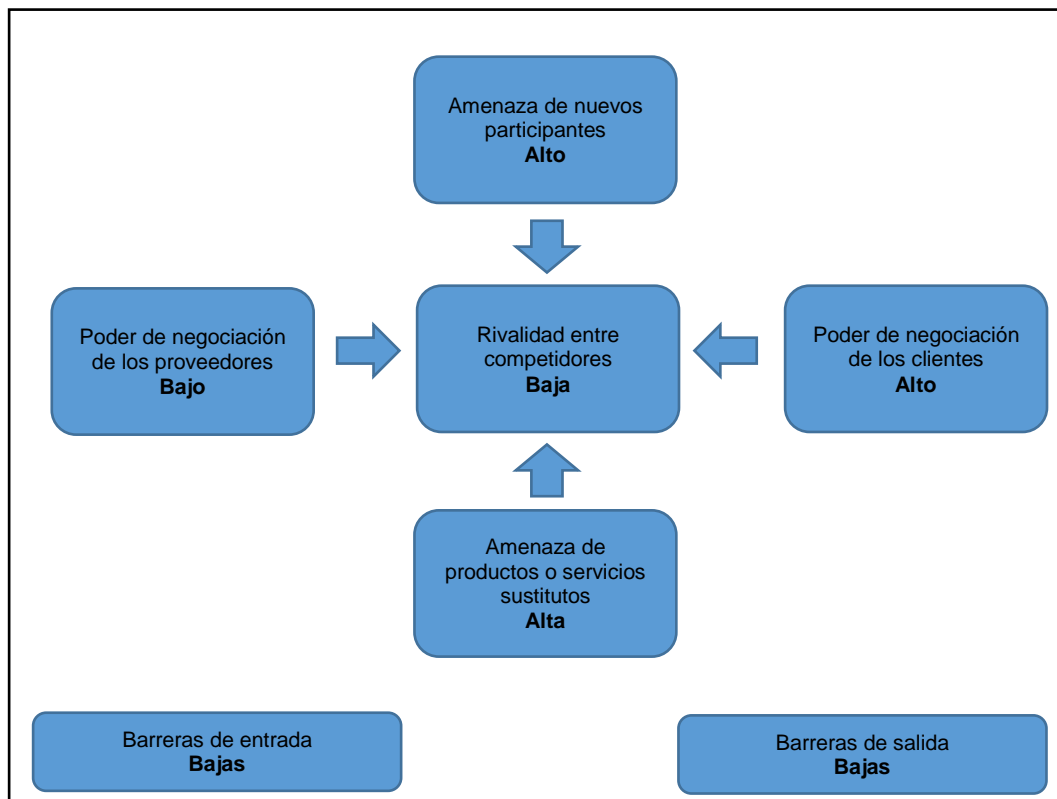
Anexo N°10 Análisis de Porter

- a. Poder de negociación de los proveedores:** Bajo, se identifica como principales proveedores a quienes suministrarán los insumos para realizar los talleres y ejercicios, existiendo muchas opciones para las adquisiciones. Para el presente plan de negocios, no es relevante el proveedor debido a que los insumos no son difíciles de obtener, como tampoco se necesita una calidad superior.
- b. Poder de negociación de los clientes:** Alto, si bien existe una pequeña oferta donde obtener el mismo servicio, también existen sustitutos en los cuales será posible realizar una actividad similar. Para el presente plan de negocios, será clave la diferenciación, y así poder captar y mantener a los clientes
- c. Amenaza de nuevos participantes:** Alta, dado que las barreras de entrada que existen son bajas. Además, se destaca que los centros especializados son pocos y no existe ninguno con una marca fuerte que sea reconocida y concentre una gran participación de mercado. Para el presente plan de negocios, se considera entrar al mercado con una estrategia diferenciadora.
- d. Rivalidad entre competidores:** Baja, ya que existe una cantidad de oferentes pequeña de servicios especializados en mujeres embarazadas, quienes no poseen poder de negociación.
- e. Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Alta, se identifica como sustitutos gimnasios, clínicas y escuelas de yoga, que aunque no ofrezcan servicios especializados, si pueden capturar parte del mercado objetivo

Además de las 5 fuerzas de Porter, se agrega una sexta variable:

- f. Complementariedad:** existen servicios complementarios los cuales son brindados por clínicas, estos servicios son principalmente charlas y talleres con el fin de educar durante el embarazo y postnatal.

Figura N° 3 Diagrama de fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Anexo N°11 Análisis FODA

Fortalezas

- El servicio se basa en la calidad de los profesionales y flexibilidad (horaria, de agendamiento y reagendamiento).
- El servicio viene a satisfacer una necesidad de orientación profesional para preparación física durante el embarazo y postnatal.
- El equipo posee conocimientos y preparación para la gestión de proyectos y negocios.
- El equipo cuenta con asesoría profesional para el desarrollo de las sesiones de preparación física.

Debilidades

- 2 de los 3 miembros del equipo fundador no poseen experiencia en el ámbito de la preparación física.
- No se cuenta con el respaldo de ser una marca reconocida.

Oportunidades

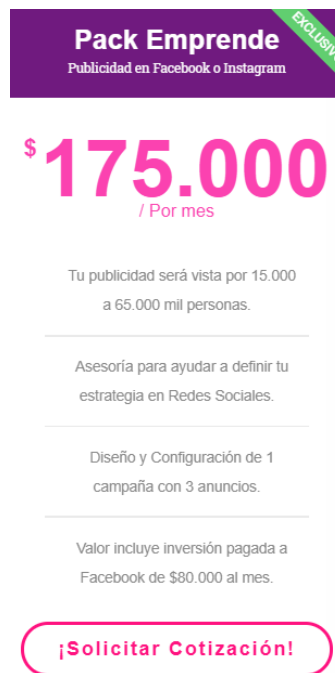
- Tendencia hacia una vida más saludable, en la que puede posicionarse la preparación física durante el embarazo.
- Existe poca oferta especializada en ofrecer este servicio para mujeres embarazadas.
- No existe un actor relevante en el mercado (a nivel de *marketshare* o presencia de marca).

Amenazas

- No existen barreras de entrada.
- Grandes cadenas de gimnasios podrían comenzar a ofrecer productos especializados para el nicho de embarazadas.

Anexo N°12 Publicidad en Instagram

Figura N° 4 Precio de publicidad por Instagram



Pack Emprende Publicidad en Facebook o Instagram **EXCLUSIVO**

\$ 175.000
/ Por mes

Tu publicidad será vista por 15.000 a 65.000 mil personas.

Asesoría para ayudar a definir tu estrategia en Redes Sociales.

Diseño y Configuración de 1 campaña con 3 anuncios.

Valor incluye inversión pagada a Facebook de \$80.000 al mes.

¡Solicitar Cotización!

Fuente: <https://marketinglowcost.cl/>