



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Parte II

Profesor Guía
Arturo Toutin

Alumnos
Gherardo González Gutiérrez

Santiago, 25 de marzo de 2020

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
IV. Plan de Marketing	9
V. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2 Flujo de operaciones	11
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	15
VI. Equipo del proyecto	16
6.1 Equipo gestor	16
6.2 Estructura organizacional	16
6.3 Incentivos y compensaciones	18
VII. Plan Financiero	19
7.1 Supuestos	19
7.2 Estimación de ingresos	20
7.3 Inversión	20
7.4 Estado de Resultados	21
7.5 Inversión en Capital de trabajo (KT)	21
7.6 Tasa de descuento	22
7.7 Flujo de caja	23
7.8 Flujo de caja a perpetuidad	23
7.9 Capital requerido	24
7.10 Balance proyectado	24
7.11 Principales ratios financieros	25
7.12 Sensibilización	25
VIII. Riesgos críticos	26
IX. Propuesta Inversionista	29
X. Conclusiones	30
Bibliografía	31

Anexos		32
Anexo N°1	Actividad física durante embarazo y postnatal	32
Anexo N°2	Encuesta N°1	33
Anexo N°3	Encuesta N°2	42
Anexo N°4	Oferta de servicio internacional	44
Anexo N°5	Macroindustria	46
Anexo N°6	Tamaño de Mercado	47
Anexo N°7	Índice de Desarrollo Socio- Económico	48
Anexo N°8	Cantidad de nacimientos	49
Anexo N°9	Análisis PESTEL	50
Anexo N°10	Análisis de Porter	51
Anexo N°11	Análisis FODA	52
Anexo N°12	Publicidad en Instagram	53
Anexo N°13	Detalle equipamiento deportivo	54
Anexo N°14	Cálculo Tasa de descuento perpetuidad	54
Anexo N°15	Cálculo de tasa de descuento perpetuidad	54

Índice de Figuras

Figura N°1	Flujo de contratación del servicio.....	11
Figura N°2	Flujo back office.....	12
Figura N°3	Organigrama.....	17
Figura N°4	Mercado Wellness en el mundo.....	46
Figura N°5	Diagrama de fuerzas de Porter.....	52
Figura N°6	Precio de publicidad por Instagram.....	53

Índice de Tablas

Tabla N°1	Gantt de implementación	14
Tabla N°2	Evolución de contratación de entrenadores y vendedor	15
Tabla N°3	Remuneraciones mensuales.....	19
Tabla N°4	Estimación de ingresos.....	20
Tabla N°5	Inversión	20
Tabla N°6	Inversión durante el desarrollo del proyecto.....	20
Tabla N°7	Estado de resultados anual.....	21
Tabla N°8	Déficit operacional	21
Tabla N°9	Tasa de descuento	22
Tabla N°10	Flujo de Caja 5 años	23
Tabla N°11	Flujo de Caja a perpetuidad	23
Tabla N°12	Capital requerido.....	24
Tabla N°13	Balance proyectado	24
Tabla N°14	Principales ratios financieros.....	25
Tabla N°15	Sensibilización disminuyendo % captación mensual	26
Tabla N°16	Sensibilización disminuyendo meses contratados.....	26
Tabla N°17	Riesgos críticos.....	27
Tabla N°18	Propuesta inversionista	29
Tabla N°19	Aporte socios	29
Tabla N°20	Retiros	29
Tabla N°21	Oferta se servicio internacional	44
Tabla N°22	Cálculo de tamaño de Mercado.....	47
Tabla N°23	Índice de Desarrollo Socio- Económico (IDSE)	48
Tabla N°24	Cantidad de nacimientos por comuna	49
Tabla N°25	Proyección de N° de nacimientos.....	49
Tabla N°26	Detalle equipamiento deportivo	54
Tabla N°27	Indicadores financieros	54
Tabla N°28	Cálculo de tasa de descuento perpetuidad.....	54

Resumen Ejecutivo

Mantenerse saludable, alimentarse bien y realizar actividad física son fundamentales para la salud y el bienestar, es por esto, que cada vez aumenta el interés de las personas y también la disposición a pagar por productos y servicios que ayuden a satisfacer estas necesidades.

MamáWellness, dentro de esta tendencia, viene a ofrecer un servicio de preparación física a domicilio, especialmente desarrollado para mujeres embarazadas o en periodo de postnatal, cuyo foco central es la flexibilidad para sus clientas, la cual se debe implementar a través de ofrecer una amplia disponibilidad de horarios para realizar las sesiones, un amplio rango horario en donde agendar y una facilidad de reagendar las sesiones que no se hayan podido realizar, sin una mayor penalización.

La industria en la que se inserta la empresa es la de servicios de bienestar físico para mujeres embarazadas y en postnatal, que en Chile ha comenzado a desarrollarse en los últimos 4 años, con la aparición de centros especializados que ofrecen sus servicios principalmente de manera presencial en centros ubicados en la Región Metropolitana.

MamáWellness espera comenzar ofreciendo sus servicios en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Vitacura, estimándose que el tamaño de mercado asciende a los \$7.090.720.560 anuales. Durante el primer año se espera alcanzar el 1,0% de participación de mercado con una proyección de crecer hasta alcanzar el 3,5% de participación al quinto año, lo que se espera lograr a través de una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación.

El análisis financiero del proyecto en un horizonte de 5 años presenta como resultado un VAN de \$52.854.957, TIR de 57% y Payback de 2,4 años. La propuesta invita a 3 inversionistas a aportar en total \$24.559.592 como inversión inicial más capital de trabajo, es decir, un aporte individual de \$8.186.531 por el 33,3% de participación. El negocio ofrecerá retiros anuales a contar del tercer año, que ascenderán a \$13.000.000 al tercer año, \$14.000.000 al cuarto año y finalizando al quinto año por \$14.000.000 para cada uno de los socios.

I. Oportunidad de negocio

Realiza actividad física es muy importante tanto para hombres como para mujeres, y más aún para mujeres embarazadas o en etapa de posnatal. El ejercicio en este periodo debe ser guiado y personalizado, dependiendo de las necesidades de cada mujer. Hoy existen centros especializados en mujeres, sin embargo, se concluye a partir de la investigación de mercado que existe mucha disconformidad con sus condiciones físicas y la facilidad para agendar y reagendar. Por tal motivo, se pudo identificar una oportunidad de negocio, la que debe 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 clientas.

Para validar la información fue realizada una encuesta (ver Anexo N°2) donde se consultó sobre la importancia de realizar actividad física durante el embarazo y posnatal, la disposición a contratar un servicio de este tipo, la disposición a comprar y por último la disposición a pagar.

Existe una alta capacidad de los emprendedores para apropiarse de esta idea, desarrollarlo e implementarlo.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El plan de negocios se desarrollará dentro de la macroindustria del Wellness, centrada en la calidad y bienestar de las personas. MamáWellness está inserta en la industria de servicios de bienestar físico para mujeres embarazadas y en postnatal.

Se estima un tamaño de Mercado de \$7.090.720.560 (ver Anexo N°6), incluyendo a las comunas de 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). Se proyecta en estas comunas una natalidad de 11.053 bebés para el año 2020 (ver Anexo N°8), representando un 12,4% del total de nacimientos de la Región Metropolitana. 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).

Los competidores directos de MamáWellness corresponden a centros especializados en maternidad que ofrecen 4 grandes grupos de servicios: Actividad física, Masajes, Talleres y Orientación..

Los clientes corresponden a personas 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. 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, mientras que 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.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa corresponde a un 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.

Respecto al modelo CANVAS, los aspectos fundamentales corresponden las actividades clave y a los recursos clave de la empresa, identificando como competencia central a la flexibilidad.

Las actividades clave corresponden al agendamiento y reagendamiento, flexibilidad, selección del personal, evaluación del servicio recibido y logística para cumplir con las visitas.

Los recursos clave corresponden a tener profesionales capacitados, una página web y aplicación móvil (APP) y el 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.

MamáWellness será una empresa nueva en la industria, razón por la cual debe ingresar al mercado, para esto se defina una estrategia de entrada. Una vez inserta, se define una estrategia de crecimiento, y finalmente, una estrategia de salida en caso que el negocio no cumpla con la rentabilidad calculada.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

MamáWellness se plantea 3 objetivos de marketing: dar a conocer la empresa, posicionar la empresa y mantener un nivel de satisfacción alto de las clientas.

El servicio de preparación física se podrá contratar mediante planes, los que deben tener una estrategia de servicio simple y flexible para sus usuarias. Estos planes se diferencian en la frecuencia semanal de uso (2 o 3 sesiones a la semana) y la frecuencia de compra (mensual, trimestral o semestral).

Considerando la estrategia de entrada, existe una estrategia de comunicación y ventas que centra su esfuerzo en difundir los servicios de MamáWellness por medio de su imagen, generación de contenidos en redes sociales y relacionamiento con clientes y búsqueda de socios estratégicos. Para esto se debe difundir la imagen de la empresa, realizando publicidad en redes sociales y en tiendas especializadas.

Se considera posicionar a MamáWellness al primer año con una participación de mercado de 1,0%, y crecer al quinto año al 3,5% del mercado objetivo. Para lograrlo, entre otros factores, se asignará un gasto relevante en marketing, asignado a **influencers**, **publicidad en redes sociales** y un **Community Manager**.

Mayor detalle del presente capítulo se encuentra en Parte I del plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante los primeros 5 años de operación (período de evaluación de este proyecto) la empresa ofrecerá sus servicios en la Región Metropolitana, en las comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa.

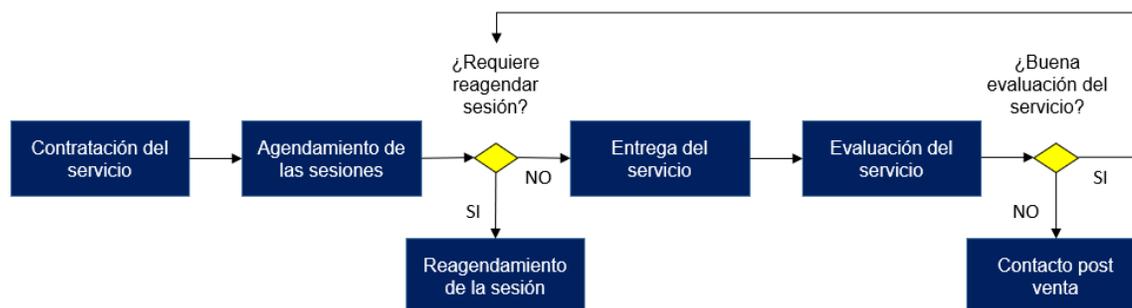
- **Infraestructura física:** No se dispondrá de un centro propio ya que las clases serán 100% a domicilio. En su lugar se arrendará una oficina virtual en donde se realizarán las reuniones semanales de coordinación de equipo y en donde, además, en caso de ser requerido, se recibirá a los clientes.
- **Infraestructura tecnológica:** La empresa dispondrá de una página web, APP y sistema de agendamiento
 - **Página web:** Se dispondrá de una página web donde las clientas podrán conocer los servicios disponibles, contratar los servicios y acceder al sistema de agendamiento y visitas.
 - **APP:** Aplicación disponible para iPhone y Android, por medio de la cual clientas y trabajadores podrán acceder al sistema de agendamiento y visitas.
 - **Sistema de agendamiento y visitas:** Será un elemento clave dentro de la implementación y puesta en marcha del proyecto, tanto para las clientas como para los colaboradores de la empresa.
 - **Perfil Cliente:** Las clientas podrán agendar, cancelar y reagendar sus sesiones, por medio de la visualización de las sesiones agendadas y del calendario disponible de MamáWellness. Además, podrán evaluar el servicio posterior a cada sesión.
 - **Perfil Entrenador:** Los entrenadores podrán ver siempre actualizado su calendario de sesiones agendadas, las fichas de las clientas y la ruta a seguir para llegar a esa dirección, desde la ubicación en la que se encuentren. Además, a través de este sistema podrán registrar el inicio y término de cada sesión.
 - **Perfil Administrador:** El Administrador General podrá ver el calendario consolidado de todas las sesiones agendadas, el cumplimiento de las visitas (realización y puntualidad) y las valoraciones obtenidas por los entrenadores en cada sesión. Además, podrá reasignar sesiones entre los entrenadores.
- **Capacidad de atención:** La capacidad de atención está dada por la cantidad de profesionales que disponga MamáWellness, ya que no hay limitación en base a la capacidad

física que podría brindar una instalación. Considerando los tiempos de desplazamiento, la capacidad máxima de atención por profesional es de 120 sesiones por mes. Las horas ociosas serán utilizadas para capacitación. En base a la captación de nuevas clientas, irá aumentando la dotación de profesionales para cubrir la nueva demanda. Dependiendo del aumento de la demanda, la contratación será por turnos completos o medios turnos, de manera de disminuir las horas ociosas por profesional.

- **Equipamiento:** Los implementos necesarios para realizar las sesiones (ver Anexo N°13) serán entregados por MamáWellness al entrenador al momento de la contratación. Además, cada entrenador recibirá un plan de celular con minutos y plan de datos.
- **Abastecimiento:** Dada la naturaleza de los implementos requeridos para las sesiones, la compra de ellos se realizará anualmente, considerando el crecimiento de las operaciones y el desgaste de los mismos.
- **Transporte:** Los profesionales contratados deberán disponer de un vehículo propio para trasladarse a los domicilios de las clientas y llevar los implementos necesarios para realizar las sesiones de preparación física. Se considera una asignación por movilización para cubrir los costos de desplazamiento.
- **Control de calidad:** La definición de la estructura de las clases será diseñada por el Administrador General, quien establecerá las pautas de trabajo de todo el equipo de entrenadores. Al momento de la contratación de los entrenadores, serán capacitados para realizar las sesiones según el estándar establecido y para asegurar la calidad del servicio. El Administrador General estará en permanente monitoreo de las clases, asistiendo a algunas de las sesiones para evaluar el desempeño de los trabajadores en terreno y retroalimentarlos en base a sus observaciones. Además, revisará las evaluaciones que las clientas realicen de las sesiones para identificar oportunidades de mejora.

5.2 Flujo de operaciones

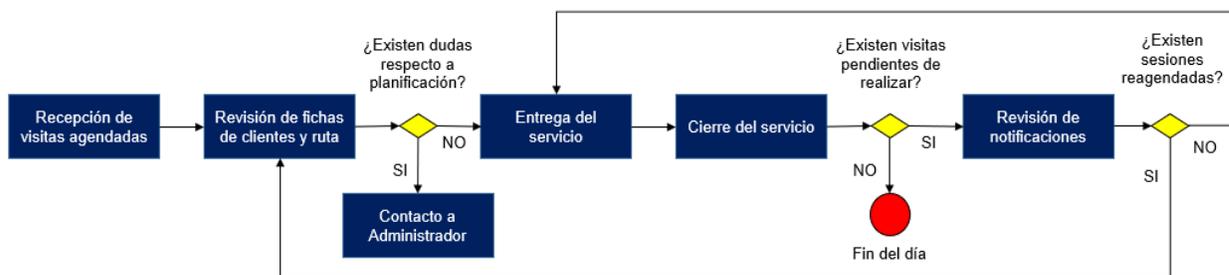
Figura N°1 Flujo de contratación del servicio



Fuente: Elaboración propia

- **Contratación del servicio:** Cliente ingresa al APP o página web y selecciona el servicio a contratar entre las opciones disponibles (programas Active o Full), registra sus datos, escoge el medio de pago, paga el servicio y recibe un comprobante del pago.
- **Agendamiento:** Cliente escoge los días y horarios de sus clases, en base a las sesiones compradas, por ejemplo, lunes 17:00 horas y miércoles a las 15:00 horas. Recibirá un correo confirmando la realización exitosa del agendamiento con detalle de horario seleccionado. Se enviará correo electrónico recordando la cita el día previo a la sesión.
- **Reagendamiento:** En caso de requerir cambiar la hora agendada de la visita y de encontrarse al menos 2 horas antes del inicio de la sesión, cliente podrá cambiar tanto el día como la hora de la sesión. Para esto ingresa en la APP o página web, se dirige al sistema de agendamiento, selecciona día y hora de la sesión a reagendar y confirma su selección. Recibirá un correo confirmando la realización exitosa del agendamiento con detalle del nuevo horario seleccionado.
- **Entrega del servicio:** Entrenador llega al domicilio del cliente con los implementos necesarios para realizar la clase.
- **Evaluación del servicio:** Una vez finalizada la clase, la cliente podrá ingresar a la APP o página web y evaluar la sesión.
- **Contacto postventa:** En caso de una mala evaluación, el cliente será contactado por el Administrador General para indagar en las causas de la baja evaluación y proponer alternativas para asegurar mejora en el nivel de satisfacción. En caso de que la mala evaluación se produzca en la primera visita, la cliente tendrá la opción de devolución de todo su dinero.

Figura N°2 Flujo back office



Fuente: Elaboración propia

- **Recepción de visitas agendadas:** Las visitas agendadas son recibidas por el entrenador por medio del sistema de agendamiento y visitas. El entrenador ingresa al sistema por medio de la APP y revisa el calendario de visitas del día.
- **Revisión de fichas de clientes y rutas:** Antes de iniciar la primera visita, el Entrenador lee las fichas de las clientas del día para revisar sus antecedentes: nombre, edad, meses de gestación o postparto, cantidad de clases que ha recibido y profesional que realizó dichas clases, restricciones y observaciones. Luego revisa la ruta a seguir.
- **Contacto a Administrador General:** En caso de existir dudas posteriores a la revisión de las fichas de las clientas y rutas, el entrenador podrá contactar al Administrador General quien resuelve las inquietudes.
- **Entrega del servicio:** Al llegar al domicilio de la clienta, el entrenador deberá registrar su hora de llegada a la visita (compartiendo su ubicación por medio de la APP). Acudirá a cada sesión con todos los implementos necesarios para realizar la clase. En caso de ser la primera visita, previo al inicio de la sesión el entrenador deberá solicitarle a la clienta la autorización de su médico tratante, verificando que ella se indique de manera expresa que no existen contraindicaciones para realizar actividad física. Además, la clienta deberá firmar un documento en el que toman conocimiento de los riesgos a los que podría estar expuesta al realizar actividad física y se le comunicará el protocolo de actuación ante emergencia médica.
- **Cierre del servicio:** Una vez finalizada la clase, el entrenador registra en el sistema de agendamiento y visitas (APP) el término de la sesión, ingresando observaciones respecto de la actividad realizada.
- **Revisión de notificaciones:** El entrenador revisa las notificaciones del sistema de agendamiento y visitas para verificar si existen ajustes en la planificación del día (nuevas sesiones o cancelación de sesiones). En caso de existir ajustes, vuelve al paso “Revisión de fichas de clientes y rutas”. En caso de no existir ajustes, revisa la ruta a seguir para su siguiente clase.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El negocio es iniciado por sus 3 socios, siendo el Administrador General el encargado de liderar este proceso. Para esto se establecen 6 etapas clave, cada una de las cuales se organizan en subetapas donde se especifican las actividades a realizar (ver Tabla N°10). Las 6 etapas claves corresponden a: creación de la empresa, desarrollo APP y página web, contrataciones, adquisiciones, marketing y publicidad y por último operaciones. Se programa un plazo de 2 meses para gestionar todo lo necesario para iniciar la puesta en marcha del negocio a inicios del mes 3.

Tabla N°1 Gantt de implementación

N°	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Creación de la empresa									
1.1	Escritura de constitución de sociedad	■								
1.2	Inicio de actividades SII	■								
1.3	Arriendo de Oficina Virtual		■							
1.4	Pago patente comercial		■							
1.5	Apertura cuenta corriente		■							
2	Desarrollo de APP y página web									
2.1	Compra dominio web		■							
2.2	Creación de la página web	■	■	■	■					
2.3	Creación de APP de agendamiento y visitas	■	■	■	■					
2.5	Implementación APP de agendamiento y visitas					■				
2.6	Puesta en marcha y ajustes a APP y página web					■	■	■	■	
3	Contrataciones									
3.1	Entrevistas y contratación de Community Manager		■	■						
3.2	Entrevistas y contratación de Vendedor			■	■					
3.3	Contratación de Influencer			■	■					
3.4	Entrevistas y contratación de Entrenadores				■	■	■	■		
3.5	Capacitaciones a colaboradores				■	■	■	■		
3.6	Contratación de planes de teléfono móvil								■	
4	Adquisiciones									
4.1	Compra implementos				■					
5	Marketing y publicidad									
5.1	Creación de RRSS				■					
5.2	Creación de estrategia digital				■					
5.3	Lanzamiento de MamáWellness en RRSS					■	■	■	■	
5.4	Publicidad a través de Instagram					■	■	■	■	
5.5	Publicidad en tiendas especializadas					■	■	■	■	
6	Operaciones									
6.1	Inicio de operaciones									■

Fuente: Elaboración propia

- **Fase 1:** Corresponde a la creación de la empresa, a realizarse durante las primeras dos semanas y que será gestionado por el Administrador General.
- **Fase 2:** Durante esta etapa se desarrollará la APP y página web, recursos claves para la implementación del negocio. Se considera que la creación durará 4 semanas y que a partir de la quinta semana se realizarán pruebas y correcciones en caso de ser necesario.
- **Fase 3:** Durante esta etapa se realizarán a las contrataciones, iniciando con el Community manager, el influencer y el vendedor. La idea es comenzar con la difusión de la empresa. A partir del segundo mes se contratará al entrenador quien entregará el servicio a partir del tercer mes.
- **Fase 4:** Comprende a las adquisiciones de los materiales e insumos necesarios para comenzar la operación. Considerando que para la implementación del plan de negocios no es necesaria una gran cantidad de insumos, ni artículos de oficina, se estima que en 1 semana esta fase podría estar finalizada.

- **Fase 5:** Comprende el inicio de la campaña de Marketing y publicidad, para dar a conocer la empresa y comenzar a ofrecer sus servicios en RRSS, página web, así como de manera presencial, a través del vendedor.
- **Fase 6:** Inicio de la operación, con la atención de la primera cliente

Durante los primeros 2 meses no se percibirá ingresos, por lo que los requerimientos de capital deberán ser cubiertos por capital de trabajo inicial, que se detalla en el capítulo 7 Plan Financiero.

5.4 Dotación

Para comenzar el proyecto se considera la participación de 3 socios. Uno de ellos asumirá como Administrador General y tendrá a cargo la coordinación de las actividades de la empresa. Como punto de partida se contratará a un Community Manager para iniciar la promoción de la empresa en redes sociales y un vendedor que inicie la captación de clientes. A partir del mes 2 se dispondrá además de un entrenador que estará en proceso de capacitación para iniciar la operación a partir del mes 3. Al finalizar el primer año, se estima tener 5 entrenadores *full-time* y un entrenador *part-time* y un vendedor, dotación que irá aumentando en el tiempo en base al crecimiento de las ventas. El servicio de contabilidad será externalizado durante los 5 años de evaluación del proyecto (ver Tabla N°11).

Tabla N°2 Evolución de contratación de entrenadores y vendedor

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenador	0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	4,5	5,0	5,0	5,5	5,5	7,0	8,0	8,0
Vendedor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2*	2	2	2

(*) Nota: segundo vendedor se contrata al mes 18

Fuente: Elaboración propia

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Claudia Soto Figueroa, socia y asesora de estrategia. Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con diploma en excelencia operacional, egresada de MBA Universidad de Chile. Con experiencia de 7 años en planificación comercial en industria aérea y 3 años de experiencia en gestión de proyectos estratégicos. En MamáWellness tendrá el rol de asegurar el cumplimiento del plan de marketing, evaluando la efectividad de las campañas en difundir y posicionar la empresa para alcanzar las ventas proyectadas. Además, estará a cargo de establecer alianzas comerciales con tiendas especializadas en embarazo y bebés, donde poder difundir los servicios de la empresa. Su foco estará en las ventas y participación de mercado.

Gherardo González Gutierrez, socio y asesor financiero. Constructor Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con diplomado en finanzas, egresado de MBA Universidad de Chile. Con experiencia de 10 años en financiamiento de proyectos inmobiliarios y de construcción en la banca corporativa. En MamáWellness tendrá el rol de supervisar el cumplimiento del plan financiero y definir los ajustes que requiera en caso de desviaciones respecto a lo proyectado. Además, tendrá la responsabilidad de revisar y autorizar pagos (proveedores, remuneraciones, leyes sociales e impuestos). Su foco estará en el control presupuestario.

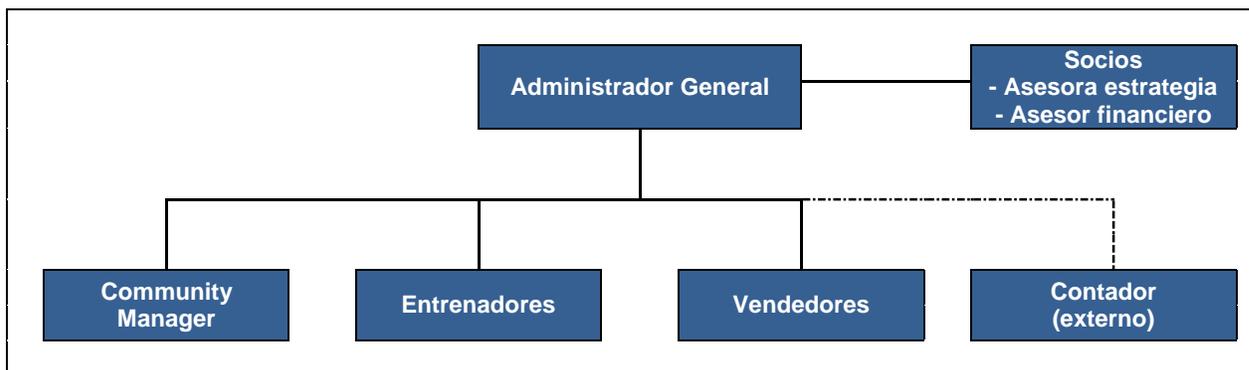
Natalia Latorre Garcés, socia y Administrador General. Kinesióloga de la Universidad Autónoma de Chile. Diplomada en kinesiología en embarazo y postparto. En MamáWellness tendrá el rol de asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor por medio del diseño de los programas para embarazo y postnatal, selección del personal y capacitación de los mismos. Además, en su rol ejecutivo, tendrá a cargo el manejo de la operación y el contacto con los clientes. Su foco estará en asegurar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

6.2 Estructura organizacional

La estructura de la empresa está compuesta por el Administrador General a cargo de liderar la empresa, asegurando que se cumpla la propuesta de valor, con la ayuda de 2 asesores (otros dos socios). El Administrador General tendrá a su cargo al Community manager quien estará encargado de mantener activas las RRSS junto con un rol comercial. Además, están bajo la supervisión del Administrador General los Entrenadores quienes brindarán el servicio en el

domicilio de las clientas (que irán aumentando conforme aumente la demanda), un vendedor (el mes 18 se contrata un segundo vendedor) y por último un contador externo, quien además será en encargado de subir nóminas de remuneraciones, impuestos, proveedores, leyes sociales, entre otras.

Figura N°3 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan funciones de cada cargo:

- **Administrador General:** Será la representante legal de la empresa, encargada de hacer cumplir la estrategia. Deberá seleccionar a los colaboradores, armar el plan de capacitaciones, capacitar a entrenadores y hacer seguimiento de la satisfacción de clientes. Responsable de velar por el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa por medio del diseño de los programas para embarazo y postnatal. Además, en su rol ejecutivo tendrá a su cargo el manejo de la operación y el contacto con los clientes. Su foco estará en asegurar la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes.
- **Socio asesor financiero:** Será el encargado de supervisar el cumplimiento del plan financiero y definir los ajustes necesarios en caso de desviaciones. Además, tendrá la responsabilidad de revisar y autorizar pagos (proveedores, remuneraciones, leyes sociales e impuestos). Su foco estará en el control presupuestario.
- **Socio asesor de estrategia:** Será responsable de asegurar el cumplimiento del plan de marketing, evaluando la efectividad de las campañas en difundir y posicionar la empresa para alcanzar las metas proyectadas. Además, estará a cargo de establecer alianzas con tiendas especializadas en embarazo y bebés, donde difundir los servicios de la empresa. Su foco estará en las ventas y participación de mercado.

- **Community manager:** El principal objetivo del cargo es crear las redes sociales de la empresa y establecer una relación cordial y de confianza con las seguidoras de la marca, fidelizando a clientes y generando contenido con el objetivo de captar potenciales clientes. Entre sus principales funciones se encuentran: crear y gestionar redes sociales; hacer crecer las comunidades en torno a la marca; distribuir y gestionar contenido de valor en redes sociales; responder preguntas. Tendrá un foco orientado hacia la venta.
- **Entrenadores:** Kinesiólogo con postítulo en embarazo y postparto o afín, o profesor de educación física, con conocimientos en técnicas de masajes y terapia hipopresiva. Debe poseer habilidad de comunicación y empatía para mantener un buen relacionamiento con clientes. Además, debe disponer de movilización propia.
Serán los encargados de asistir al domicilio de la clienta (mujeres embarazadas o en postnatal) a impartir las sesiones de preparación física y masajes.
- **Vendedor:** Trabajador proactivo y de buen relacionamiento interpersonal. Con experiencia en ventas en terreno. Tendrá como principal función la captación de clientas, con cumplimiento de metas mensuales.
- Se externalizarán los **servicios contables**, quienes además tendrán entre sus quehaceres pagar las remuneraciones, leyes sociales, impuestos y proveedores.

6.3 Incentivos y compensaciones

El sistema de remuneraciones y compensaciones se establecen en línea con asegurar la calidad del servicio. De esta manera, los profesionales tendrán una remuneración acorde con los sueldos de mercado de manera de ser competitivos y atraer profesionales competentes. Además, existirán incentivos trimestrales asociados a los 2 factores claves para asegurar la calidad del servicio: (1) Evaluación del servicio entregado por parte de las clientas y (2) Cumplimiento de las visitas programadas. De esta manera los profesionales podrán optar a un bono equivalente a un 25% de un sueldo mensual, cada 3 meses, por cumplimiento de la meta de servicio.

Para potenciar la captación de nuevos clientes, existirá un incentivo por referir clientes que aplicará tanto para los trabajadores de la empresa como para clientes. En el caso de que los referidos contraten un servicio trimestral de MamáWellness, el colaborador obtendrá un bono de \$15.000 por cada referido. Si la referencia fue hecha por un cliente, este obtendrá un descuento o servicio equivalente al valor del bono, lo que equivale a una sesión.

Las remuneraciones del primer año se presentan en la tabla a continuación. Estas tendrán un reajuste del 3% anual en línea con el IPC. La remuneración bruta del Administrador General aumenta a \$1.500.000 al inicio del segundo año. También aumenta la remuneración de los Socios a \$250.000 al inicio del año 2.

Tabla N°3 Remuneraciones mensuales

Cargo	Remuneraciones Mensuales Brutas (\$) Año 1	Remuneraciones Mensuales Brutas (\$) Años 2, 3, 4 y 5 *
Administrador General	\$1.000.000	\$1.500.000
Entrenadores	\$800.000	\$1.000.000
Community Manager	\$450.000	\$450.000
Vendedor	\$450.000	\$450.000
Contador (externo)	\$250.000	\$250.000
Socios	0	\$250.000

Nota: valor de remuneración se actualizan de acuerdo a variación IPC

Fuente: Elaboración propia

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- La evaluación se realiza por un periodo de 5 años, comenzando actividades en enero 2021
- Ingresos provienen de la venta de servicios (preparación física a domicilio)
- Respecto a inflación, se considera 3% anual para la variación de ingresos y costos anuales.
- Debido a la simplicidad de los activos fijos, estos se deprecian en un periodo de 1 año¹
- Impuesto a la renta se considera de 27% para todos los periodos.²
- Los servicios se contratan un 82% con 2 sesiones semanales y un 18% contratan 3 sesiones semanales, de acuerdo a resultados Encuesta N°1, pregunta N°12
- Uso promedio es de 6 meses, de acuerdo resultados de Encuesta N°2, pregunta N°2 y N°4.

¹ De acuerdo a último Informe de Política Monetaria (IPOM) emitido por el Banco Central de Chile en diciembre de 2019 donde expone lo siguiente: “Las expectativas de mercado, que no anticipan mayores ajustes en la TPM y que tienen una expectativa de inflación a dos años plazo en 3%, son coherentes con este diagnóstico”

² De acuerdo a circular N°52 publicada 10 de octubre de 2014 por el Departamento Emisor de Impuestos Directos, perteneciente al Servicio de Impuestos Internos

7.2 Estimación de ingresos

Se consideran ingresos solo provenientes de la venta de servicios de preparación física a domicilio, los cuales a su vez se venderán en planes descritos en capítulo 4.3.

Tabla N°4 Estimación de ingresos

Período	Año 1		Año 2		Año 3	Año 4	Año 5
	3 a 6 meses	7- 12 m	13-17 m	18-24 m			
Captación mes	10	14	14	16	18	19	20
Valor sesión	\$15.000	\$15.000	\$18.000	\$18.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Venta anual	\$69.900.000		\$166.806.000		\$220.860.000	\$236.140.000	\$248.640.000

Fuente: Elaboración propia

7.3 Inversión

- a. La inversión inicial es de \$11.104.500, detallada en la siguiente tabla:

Tabla N°5 Inversión

Inversión	Monto
Equipamiento	\$1.004.500
Desarrollo APP agendamiento	\$8.000.000
Elementos de oficina	\$500.000
Página web	\$1.500.000
Gastos de creación empresa	\$100.000
Total	\$11.104.500

Fuente: Elaboración propia

- b. Se considera durante el desarrollo del proyecto, los siguientes montos de reinversión para renovación de equipamiento y elemento de oficina:

Tabla N°6 Inversión durante el desarrollo del proyecto

Reinversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	\$1.034.635	\$1.065.674	\$1.097.644	\$1.130.574	\$1.164.491
Elementos de oficina	-	-	-	\$550.000	-
Total	\$1.034.635	\$1.065.674	\$1.097.644	\$1.680.574	\$1.164.491

Fuente: Elaboración propia

El total de la inversión en equipamiento más elementos de oficina durante todo el periodo (5 años) alcanza a \$7.547.518. Se considera un valor residual de activos como 20% de este valor, lo que equivale a \$1.509.504

7.4 Estado de Resultados

Se realizó una proyección mensual de estado de resultado para los 5 primeros años, a continuación:

Tabla N°7 Estado de resultados anual

EERR Cifras en \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos por venta	69.900.000	166.806.000	220.860.000	236.140.000	248.640.000
Costo por venta	7.224.635	14.589.674	17.232.644	18.840.574	19.349.491
Costos por insumos	1.034.635	1.065.674	1.097.644	1.680.574	1.164.491
Costos por traslados técnicos	3.600.000	10.350.000	12.375.000	13.200.000	14.025.000
Bonos cumplimiento y captación	2.590.000	3.174.000	3.760.000	3.960.000	4.160.000
Resultado Bruto	62.675.365	152.216.326	203.627.356	217.299.426	229.290.509
Gastos de Administración y ventas	63.982.800	132.393.224	157.149.900	164.522.695	171.887.365
Honorarios	54.500.000	116.460.360	133.772.280	140.372.067	146.999.897
Gastos de Marketing y publicidad	8.100.000	14.523.000	21.324.090	21.963.813	22.622.727
Gastos generales	1.382.800	1.409.864	2.053.530	2.186.816	2.264.740
Resultado Operacional	-1.307.435	19.823.102	46.477.456	52.776.731	57.403.145
Depreciación	-224.700	-1.034.635	-1.065.674	-1.097.644	-1.680.574
Utilidad Antes de Impuesto	-1.532.135	18.788.467	45.411.782	51.679.087	55.722.571
Impuesto a la renta (27%)	0	-5.072.886	-12.261.181	-13.953.353	-15.045.094
Beneficio tributario	0	413.676	0	0	0
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-1.532.135	14.129.257	33.150.601	37.725.733	40.677.477

Fuente: Elaboración propia

7.5 Inversión en Capital de trabajo (KT)

La inversión en capital de trabajo necesario para cubrir el déficit operacional corresponde a \$13.455.092 para cubrir el funcionamiento de MamáWellness hasta el mes 6. Detalle a continuación:

Tabla N°8 Déficit operacional

Período	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por venta	0	0	1.570.800	3.123.750	4.676.700	6.229.650
Costo por venta	0	0	154.700	214.200	273.700	392.700
Gastos de Adm. y ventas	2.736.762	4.363.730	4.380.390	4.873.050	5.349.050	6.317.710
Resultado Op.	-2.736.762	-4.363.730	-2.964.290	-1.963.500	-946.050	-480.760
Resultado Op. Acum.	-2.736.762	-7.100.492	-10.064.782	-12.028.282	-12.974.332	-13.455.092

Período	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	8.407.350	10.585.050	11.209.800	11.834.550	12.459.300	13.084.050
Costo por venta	553.350	696.150	767.550	767.550	767.550	3.456.950
Gastos de Adm. y ventas	6.810.370	7.779.030	8.255.030	8.255.030	8.271.690	8.747.690
Resultado Op.	1.043.630	2.109.870	2.187.220	2.811.970	3.420.060	879.410
Resultado Op. Acum.	-12.589.962	-10.480.092	-8.292.872	-5.480.902	-2.060.842	-1.181.432

Nota: ingresos y egresos incluyen IVA

Fuente: Elaboración propia

7.6 Tasa de descuento

Se calcula la tasa de descuento para flujo a 5 años

Tabla N°9 Tasa de descuento

(1)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$	
(2)	$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$	
(3)	E(Ri)	Tasa de descuento a 5 años
(4)	Rf	Tasa libre de riesgo
(5)	βi	Beta patrimonial sin deuda
(6)	E(Rm)-Rf	Premio por riesgo de mercado
(7)	PPL	Premio por liquidez
(8)	PRSU	Premio por riesgo Start Up

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- (1) Modelo CAPM
- (2) Formula Tasa de descuento (Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira)
- (3) Resultado Tasa de descuento
- (4) Considera BCP 5 años, fecha de obtención 17 enero 2020. (Ver Anexo 14)
<http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>
- (5) Betas by Sector (US): Healthcare Support Services (enero 2020)
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- (6) Country Default Spreads and Risk Premiums (enero 2020)
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- (7) Planes de Negocio Universidad de Chile
- (8) Planes de Negocio Universidad de Chile

Para el cálculo de la tasa de descuento a perpetuidad, se considera como tasa libre riesgo (Rf) a bonos del Banco Central en UF a 30 años³ equivalente a 0,95% modificado a moneda nominal. (ver Anexo N°15).

³ <https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

7.7 Flujo de caja

Para iniciar el proyecto se necesita un requerimiento inicial de \$24.559.592. Al finalizar el primer año, el flujo de caja es negativo, pero a contar del segundo año se revierte esta situación alcanzando al quinto año un flujo de caja de \$56.158.155. El resultado obtenido brindó VAN de \$52.854.957, TIR 57% y Payback de 2,4 años.

Tabla N°10 Flujo de Caja 5 años

Flujo de Caja (5 años) Cifras en S	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-	-1.532.135	14.129.257	33.150.601	37.725.733	40.677.477
+ Depreciación	0	224.700	1.034.635	1.065.674	1.097.644	1.680.574
- Inversión	-11.104.500	-1.034.635	-1.065.674	-1.097.644	-1.680.574	-1.164.491
- Inversión en Capital de trabajo	-13.455.092	0	0	0	0	0
+ Devolución del Capital de trabajo	0	0	0	0	0	13.455.092
+ Venta de Activos	0	0	0	0	0	1.509.504
Flujo de caja	-24.559.592	-2.342.070	14.098.218	33.118.630	37.142.804	56.158.155

VAN (\$)	52.854.957
TIR	57%
PAYBACK	2,4

Tasa	15,81%
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

7.8 Flujo de caja a perpetuidad

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se calculó de la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) de bonos del Banco Central en UF a 30 años, modificado a moneda nominal, dando como resultado un VAN de \$161.513.540, TIR 86% y Payback de 2,4 años.

Tabla N°11 Flujo de Caja a perpetuidad

Flujo de Caja (perpetuidad) Cifras en S	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-	-1.532.135	14.129.257	33.150.601	37.725.733	40.677.477
+ Depreciación	0	224.700	1.034.635	1.065.674	1.097.644	1.680.574
- Inversión	-11.104.500	-1.034.635	-1.065.674	-1.097.644	-1.680.574	-1.164.491
- Inversión en Capital de trabajo	-13.455.092	0	0	0	0	0
+ Flujos futuros a perpetuidad	0	0	0	0	0	257.268.389
Flujo de caja a perpetuidad constante	-24.559.592	-2.342.070	14.098.218	33.118.630	37.142.804	298.461.949

VAN	161.513.540
TIR	86%
PAYBACK	2,4

Tasa	16,84%
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

7.9 Capital requerido

Las fuentes de financiamiento para iniciar la puesta en marcha del proyecto serán aportes de los 3 socios, por un monto de \$8.186.531 cada uno. Ver Tabla N°21

Tabla N°12 Capital requerido

Requerido	Inicial
Inversión inicial	\$11.104.500
Inversión en capital de trabajo	\$13.455.092
Total requerido	\$24.559.592
Aporte Socio 1	\$8.186.531
Aporte Socio 2	\$8.186.531
Aporte Socio 3	\$8.186.531

Fuente: Elaboración propia

7.10 Balance proyectado

A continuación se muestra el balance proyectado para los primeros 5 años de operación, comenzando en el año 1 con Activos por \$32.022.085 y finalizando al año 5 con Activos por \$54.233.670. El primer año el proyecto presenta pérdidas por \$1.532.135, lo que revierte a partir del segundo año con una utilidad de \$13.301.904 y alcanzando al quinto año una utilidad de \$40.677.477. Los primeros 2 años no hay retiro de dividendos. El tercer año se produce el primer retiro de dividendos por \$39.000.000 y los años 4 y 5 se retiran \$42.000.000 en cada periodo.

Tabla N°13 Balance proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$	\$	\$	\$	\$
Caja	18.992.450	35.466.847	35.595.034	31.761.392	30.952.535
Cuentas por cobrar	3.495.000	8.340.300	11.043.000	11.807.000	12.432.000
Impuestos					
Total activos corrientes	22.487.450	43.807.147	46.638.034	43.568.392	43.384.535
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipos	1.534.635	1.065.674	1.097.644	1.680.574	1.164.491
Softwares	8.000.000	8.240.000	8.487.200	8.741.816	9.004.070
Depr. Acumulada	-	1.534.635	1.065.674	1.097.644	1.680.574
Total activo no corriente	9.534.635	10.840.309	10.650.518	11.520.034	11.849.135
Total Activos	32.022.085	54.647.456	57.288.552	55.088.426	55.233.670

Deuda bancos	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	138.280	140.986	205.353	218.682	226.474
Provisiones y retenciones	3.199.140	6.619.661	7.857.495	8.226.135	8.594.368
Impuestos por pagar	-	5.072.886	12.261.181	13.953.353	15.045.094
Total pasivo corriente	3.337.420	11.833.534	20.324.029	22.398.170	23.865.936
Total pasivo no corriente	0	0	0	0	0
Total Pasivos	3.337.420	11.833.534	20.324.029	22.398.170	23.865.936
Capital pagado	30.216.800	30.216.800	30.216.800	30.216.800	30.216.800
Utilidad (perdida acumulada)	0	-1.532.135	12.597.122	6.747.723	2.473.456
Utilidad (perdida del ejercicio)	-1.532.135	14.129.257	33.150.601	37.725.733	40.677.477
Retiros	0	0	-39.000.000	-42.000.000	-42.000.000
Total Patrimonio	28.684.665	42.813.922	36.964.523	32.690.256	31.367.733
Total Pasivos y Patrimonio	32.022.085	54.647.456	57.288.552	55.088.426	55.233.670

Fuente: Elaboración propia

7.11 Principales ratios financieros

De acuerdo a la siguiente tabla, los ingresos son crecientes en todos los periodos, destacando el crecimiento de los primeros 3 años. Lo mismo ocurre con la utilidad sobre ventas, comenzando al año 1 con pérdidas de 2%, para luego estabilizar en torno al 22% los años 3, 4 y 5.

Tabla N°14 Principales ratios financieros

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$69.900.000	\$166.806.000	\$220.860.000	\$236.140.000	\$248.640.000
Resultado operacional (EBITDA)	-\$1.307.435	\$19.823.102	\$46.477.456	\$52.776.731	\$57.403.145
Variación anual ventas	-	139%	32%	7%	5%
Utilidad bruta / ventas	90%	91%	92%	92%	92%
Utilidad operacional / ventas	-2%	12%	21%	22%	23%
Utilidad neta / ventas	-2%	8%	15%	16%	16%
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	-5%	32%	91%	117%	131%
Utilidad neta / activo total (ROA)	-5%	25%	58%	69%	74%
Razón corriente	6,7	3,7	2,3	1,9	1,8

Fuente: Elaboración propia

7.12 Sensibilización

- a. Disminuyendo captación mensual, manteniendo en 6 meses el promedio de contratación
Se calcula que con una disminución del 23% en la captación mensual, manteniendo los mismos gastos, el proyecto ya no será rentable.

Tabla N°15 Sensibilización disminuyendo % captación mensual

Var. Captación	Inversión (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	(\$)	VAN (\$)	TIR
0%	-24.559.592	-2.342.070	14.098.218	33.118.630	37.142.804	56.158.155	52.854.957	57%
5%	-24.559.592	-4.244.070	11.527.085	29.978.170	32.172.964	52.295.235	42.656.866	50%
10%	-24.559.592	-6.825.070	9.012.261	23.256.330	28.844.164	47.628.995	30.135.445	40%
15%	-24.559.592	-8.912.070	4.778.805	19.736.270	22.405.564	44.655.695	17.904.360	30%
20%	-24.559.592	-9.465.070	2.856.141	16.756.410	17.111.604	40.751.015	9.257.756	24%
21%	-24.559.592	-10.200.070	2.246.124	15.092.010	16.221.004	39.031.515	5.776.300	21%
22%	-24.559.592	-10.845.070	764.274	13.956.130	15.104.104	37.372.015	1.965.787	17%
23%	-24.559.592	-11.550.070	-75.376	12.834.850	14.242.704	35.696.315	-1.274.063	15%
24%	-24.559.592	-10.692.070	-1.738.792	11.155.850	15.666.204	33.554.865	-3.090.937	13%
25%	-24.559.592	-11.382.070	-2.804.792	10.034.570	13.943.404	32.883.315	-6.483.454	10%

Fuente: Elaboración propia

b. Disminuyendo meses contratados, manteniendo los supuestos de captación

Se calcula que con una disminución a 4 meses en la contratación promedio de los servicios, manteniendo los mismos gastos, el proyecto ya no será rentable.

Tabla N°16 Sensibilización disminuyendo meses contratados

Var. meses	Inversión (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	(\$)	VAN (\$)	TIR
6	-24.559.592	-2.342.070	14.098.218	33.118.630	37.142.804	56.158.155	52.854.957	57%
5	-24.559.592	-5.786.070	5.547.778	17.648.470	23.141.404	40.537.615	18.265.157	32%
4	-24.559.592	-11.246.070	-6.999.456	1.900.910	5.335.244	26.282.175	-22.683.760	-
3	-24.559.592	-16.536.070	-18.587.056	-13.786.188	-16.257.843	4.210.539	-68.588.431	-
2	-24.559.592	-23.192.070	-30.025.416	-36.038.188	-34.319.843	-20.646.561	-119.161.889	-

Fuente: Elaboración propia

VIII. Riesgos críticos

Los principales riesgos críticos hacen referencia a incumplir con las horas programadas, no alcanzar las ventas proyectadas y a la posibilidad que alguna clienta se accidente durante la realización de la actividad física, los cuales se detallan a continuación junto a su plan de mitigación:

Tabla N°17 Riesgos críticos

Riesgo	Aspecto	Plan de Mitigación
Incumplir con las horas programadas	Ausentismo laboral	<p>Plan de cobertura de turnos: La Administrador General verificará diariamente que cuente con la dotación completa. En caso de ausentismo no planificado (por ejemplo, por una licencia médica), analizará la posibilidad de que otros profesionales cubran la totalidad o parte del turno. En caso de no poder cubrirlo, la Administrador General actuará como back up.</p>
	Impuntualidad en las visitas	<p>Control operacional: Asignar a los profesionales a una zona geográfica específica, de manera que no estén a más de 30 minutos de distancia entre una visita y otra. Este tiempo de desplazamiento estará considerado en la planificación de las horas. Además, por medio de la APP, cada profesional deberá registrar su hora de llegada a las visitas (compartiendo su ubicación), de manera de verificar el cumplimiento de los horarios.</p> <p>Feedback continuo de las clientas: Las clientas tendrán la posibilidad de evaluar la puntualidad por medio de la APP, de manera de monitorearlo constantemente y corregirlo en caso de desviaciones</p>
	Falla en el vehículo	<p>Plan de contingencia en el traslado: En caso de falla en el vehículo en que se traslada un entrenador, que le impida continuar con el viaje, este deberá estacionar el vehículo y contactar a la Administrador General de manera de coordinar la asistencia de una grúa al lugar. La Administradora General definirá en base a cada situación si el profesional puede asistir a su cita o si será cubierto por otra persona.</p>
No alcanzar las ventas proyectadas	Baja captación de clientes	<p>Modelo de incentivos de ventas: Además de contar con un vendedor en terreno, todos los colaboradores de la empresa tendrán incentivos por cumplimiento de metas de ventas. Por otro lado, las clientas también accederán a descuentos en caso de referir clientas que contraten servicios. Finalmente, el Community manager estará encargado de que la empresa tenga una presencia activa en redes sociales, de manera de difundir el servicio y potenciar la captación de nuevas clientas.</p> <p>Modelo de contratación flexible: En caso de no llegar a las ventas proyectadas, el modelo de negocio permitirá bajar las horas contratadas de los profesionales part time de manera de reducir los costos hasta recuperar las ventas.</p>

	Compra de programas por menos meses de lo proyectado	Fidelizar a los clientes: Entregándoles una atención de alta calidad en cada visita, para esto los profesionales serán capacitados al ingresar a la empresa y además serán evaluados frecuentemente por la Administrador General en visitas a terreno de manera de reforzar buenas prácticas. Además, por medio de APP las clientas podrán evaluar el servicio entregado por cada profesional de manera de identificar si alguno no está realizando bien su trabajo, de manera de corregirlo rápidamente.
Accidente de clienta durante actividad física	Golpe, caída o emergencia médica durante la realización de actividad física	Diseño de rutinas de ejercicios de bajo riesgo: Realizar actividad física de bajo impacto y a nivel del suelo (sobre una colchoneta), de manera de reducir el riesgo de golpes o caídas. Protocolo de autorización médica y comunicación de riesgos: Previo al inicio de la actividad física en la primera sesión, la clienta deberá presentar la autorización de su médico tratante, en la que se indique de manera expresa que no existe contraindicación para realizar actividad física. Además, las clientas deberán firmar un documento en el que toman conocimiento de los riesgos a los que podrían estar expuestas al realizar actividad física. Protocolo de actuación ante emergencia médica: La empresa contará con un servicio de ambulancias que asistirá a domicilio en caso de una emergencia médica, para trasladarla al centro asistencial donde se atiende.
Pandemia	Restricciones en las interacciones sociales y de desplazamiento	Ejecución y comunicación del “Protocolo preventivo COVID-19”: Con el objetivo de proteger la salud de los trabajadores y de las clientas se seguirán las siguientes medidas preventivas, que será comunicadas previo a cada visita, de manera de dar tranquilidad a las clientas (1) Control de síntomas: Diariamente los trabajadores deberán controlar su temperatura e informar si tienen síntomas (fiebre, tos, secreción nasal, dificultad respiratoria) o han estado en contacto con algún caso confirmado. Si presentan alguno de los síntomas, deberán notificar al administrador general y dirigirse inmediatamente a un centro asistencial. Por su parte, previo a cada visita se consultará a las clientas para saber si ellas presentan alguno de los síntomas descritos arriba, en cuyo caso se deberá reagendar la visita. (2) Refuerzo de medidas higiénicas y uso de elementos de protección personal: Los entrenadores deberán seguir estrictas medidas de higiene de manos, uso de guantes quirúrgicos, desinfección de los equipamientos de uso compartido y uso de mascarillas desechables en cada visita, para él y la clienta. Además, deberán mantener al menos un metro de distancia respecto del resto de las personas.

IX. Propuesta Inversionista

Para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere (inversión más inversión en capital de trabajo) de \$24.559.592. De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto obtendrá un VAN de \$52.854.957, TIR de 57% y Payback de 2,4 años.

Tabla N°18 Propuesta inversionista

Propuesta inversionista	Valores
Requerido Inversionistas (\$)	-24.559.592
VAN (\$)	52.854.957
TIR (%)	57%
Payback (años)	2,4

Fuente: Elaboración propia

Se ofrece distribuir la participación societaria en parte iguales de 33%, en función de aportes iniciales, para esto se necesita:

Tabla N°19 Aporte socios

Aporte	Valor (\$)
Aporte socio 1	\$8.186.531
Aporte socio 2	\$8.186.531
Aporte socio 3	\$8.186.531

Fuente: Elaboración propia

Los socios no tendrán una posición pasiva, sino que al invertir entrarán también a la gestión y dirección de la empresa. Con el éxito esperado, se ofrece realizar retiros de dividendos una vez finalizado el año 3, 4, 5, de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla N°20 Retiros

Inversionista (cifras en \$)	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total requerido	-24.559.592					
Retiros	0	0	0	39.000.000	42.000.000	42.000.000
Retiros por socio	0	0	0	13.000.000	14.000.000	14.000.000

Fuente: Elaboración propia

X. Conclusiones

De acuerdo con el plan de negocios realizado para implementar MamáWellness, un servicio de preparación física a domicilio para mujeres embarazadas y en etapa de postnatal, se concluye que es factible realizar el proyecto. Si bien está inserto en una industria que no es atractiva para ingresar, se considera que mediante una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación se podrá gestionar con éxito la implementación del proyecto, empleando la flexibilidad como su competencia central, principal atributo que los clientes consideran para este tipo de servicio, de acuerdo a la información recabada en la investigación de mercado realizada.

Para la difusión e implementación del proyecto, se considera una estrategia de difusión digital, fundamentada en gastos por publicidad y marketing digital a través de RRSS, principalmente en Instagram e *Influencers*. Para la implementación se considera la creación de una página web y una APP, en la cual se podrá agendar los servicios de la empresa con flexibilidad para escoger los horarios y reagendar servicios sin penalización.

Las personas y el desarrollo humano necesario para la implementación y funcionamiento consideran una estructura organizacional simple, focalizando las responsabilidades en Administrador General (quien además es socio gestor) cuyas competencias están alineadas con lo requerido para el cargo. También será el encargado de capacitar y velar por el cumplimiento de la propuesta de valor que MamáWellness ofrecerá al mercado.

Los aspectos críticos que determinan el éxito de MamáWellness están relacionados con la capacidad de captación de clientes. Para esto es necesario realizar un plan comercial que permita de manera constante ir captando nuevas clientas, de manera de cumplir con las ventas proyectadas. Por lo mismo, el Community manager a cargo de las redes sociales tales como Instagram, el influencer, y el vendedor cumplen un rol muy relevante para potenciar las ventas. La sensibilización muestra que el punto de *breakeven* se alcanza al disminuir la captación de nuevas clientas en un 22% respecto de lo proyectado, donde la empresa aún obtiene resultados positivos. Al llegar a una reducción de un 23%, la empresa comienza a perder dinero, alcanzando una TIR es de un 15% y un VAN de - \$1.274.063.

Para finalizar, se invita a invertir en este proyecto rentable y atractivo desde el punto de vista financiero, con proyección al año 5 de generar un VAN de \$52.854.957, TIR de 57% y Payback de 2,4 años, considerando una tasa de descuento de 15,81%.

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 Condes⁴, 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

⁴ <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.

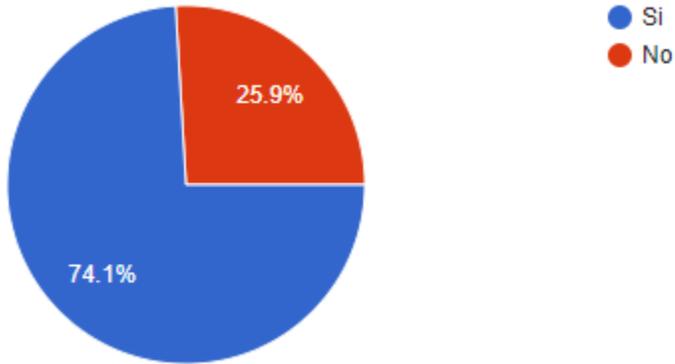
En el primero se buscó determinar la importancia que tenía para las encuestadas la realización de actividad física durante el embarazo y postnatal, su interés en realizar actividad física y su disposición a contratar algún servicio de preparación física, de manera de determinar si existe la necesidad 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.

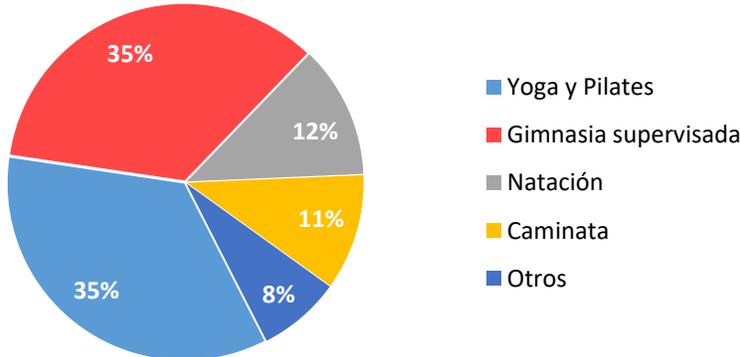
Finalmente, respecto de la frecuencia de uso, más de un 86,0% de las mujeres respondió que utilizaría el servicio al menos 2 veces por semana tanto durante el embarazo como en el postnatal. En la tercera parte se buscó determinar cuáles son las características más relevantes de un servicio de entrenamiento 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.

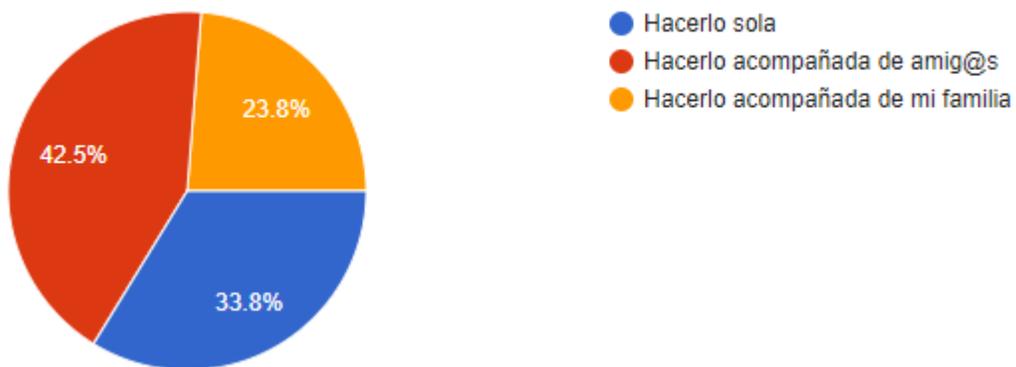
1) ¿Realizaste o realizarías algún tipo de actividad física durante tu embarazo?



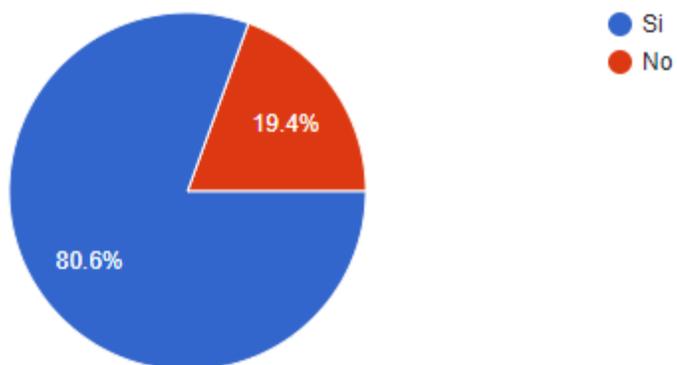
2) ¿Cuál actividad realizaste o realizarías?



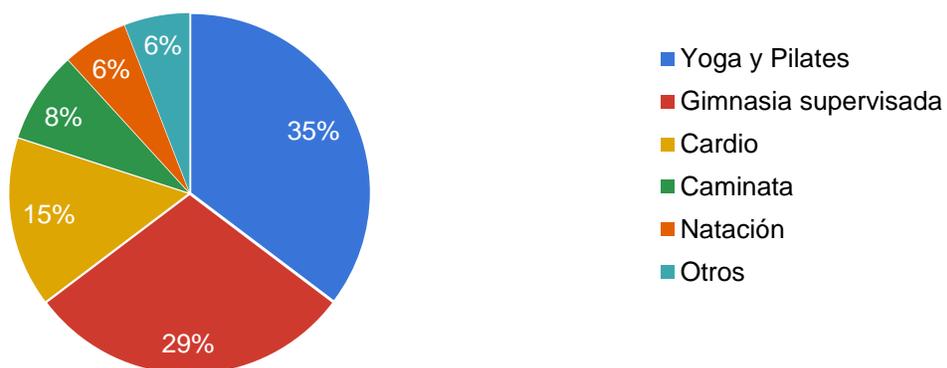
3) Al realizar actividad física durante tu embarazo, prefieres o preferirías:



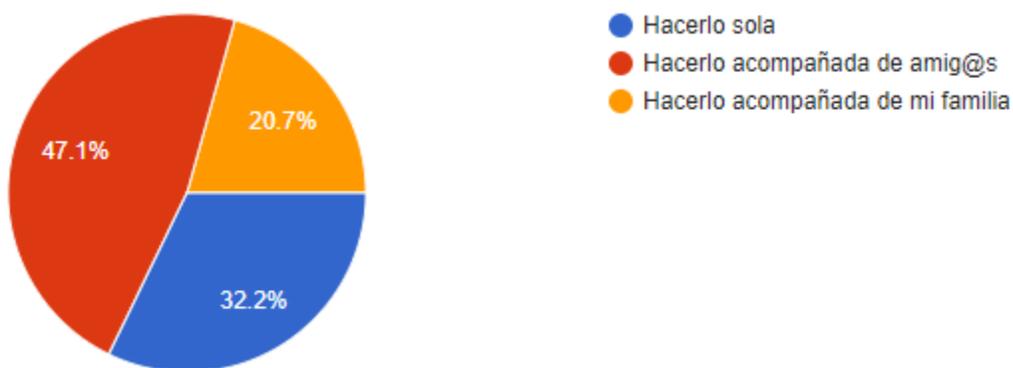
4) ¿Realizaste o realizarías algún tipo de actividad física durante tu postnatal?



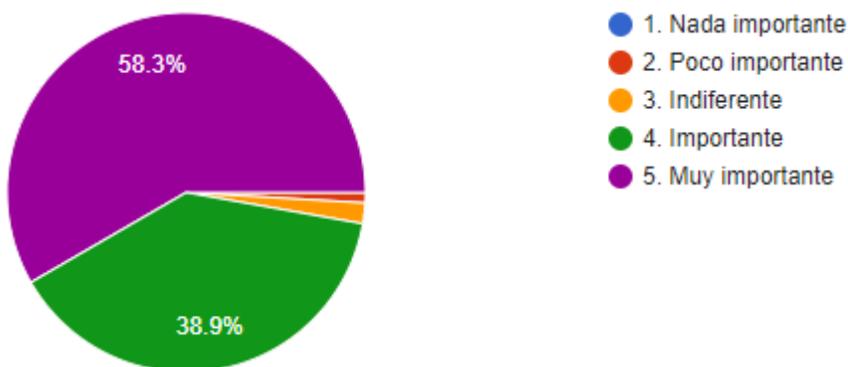
5) ¿Cuál actividad realizaste o realizarías?



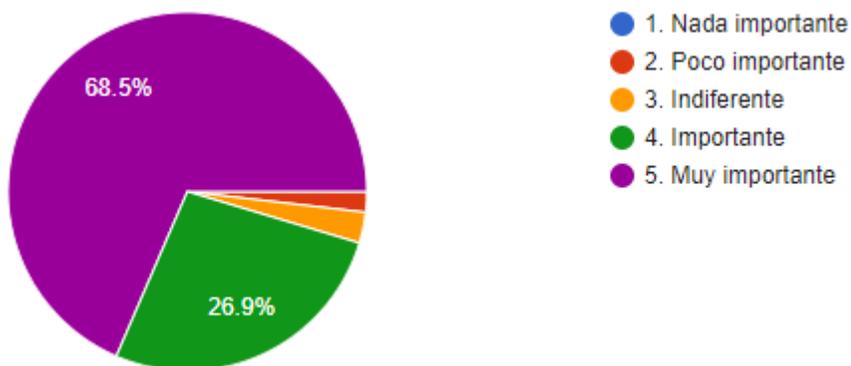
6) Al realizar actividad física durante tu postnatal, prefieres o preferirías:



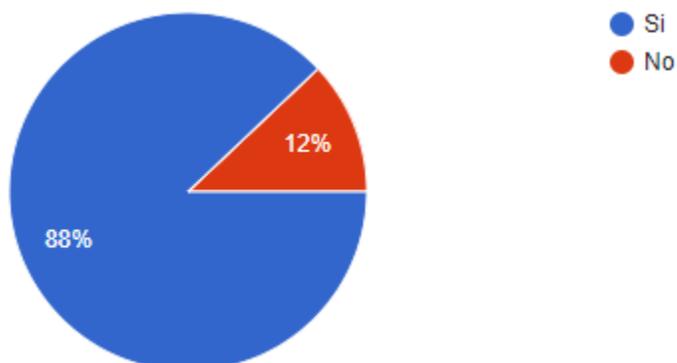
7) En una escala de 1 a 5, donde 1 implica que no es importante y 5 implica que es muy importante, ¿qué importancia le asignarías a realizar actividad física durante el embarazo y en preparación para el parto



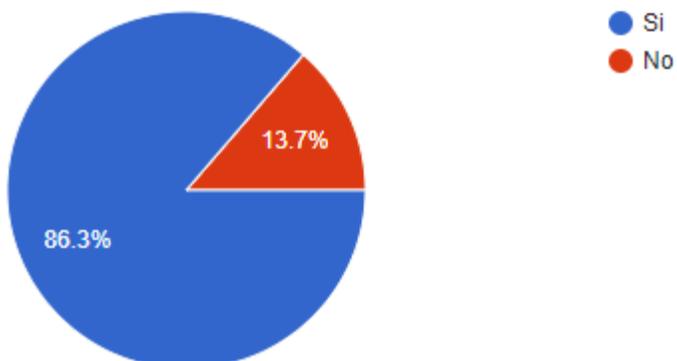
8) En una escala de 1 a 5, donde 1 implica que no es importante y 5 implica que es muy importante, ¿qué importancia le asignarías a realizar actividad física durante el postnatal para bajar de peso de manera saludable?



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

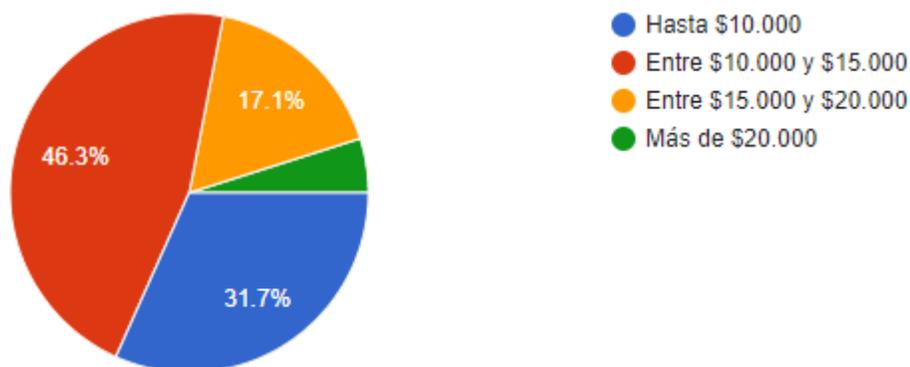


- 10) ¿Contratarías un programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados en embarazos, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes ayuden a mantenerte activa y saludable durante el embarazo y a prepararte físicamente para el parto, en la comodidad de tu hogar?

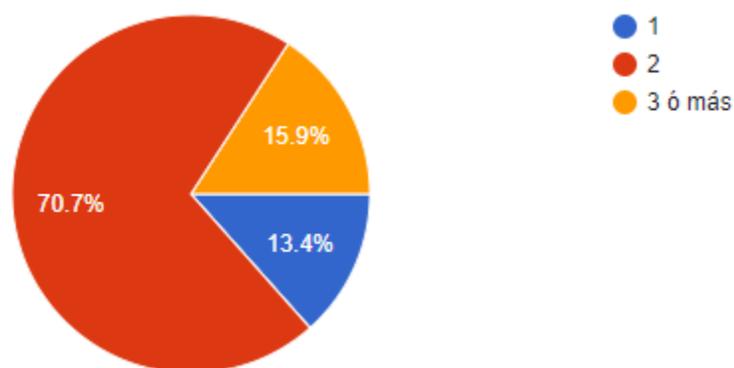


Nota: 85,6% que responde afirmativamente, solo considera a quienes previamente respondieron que sí en pregunta N°13. Por lo tanto $86,3\% \times 88,0\% = 75,9\%$ sí contrataría servicio a domicilio del total de los encuestados

11) ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por sesión?



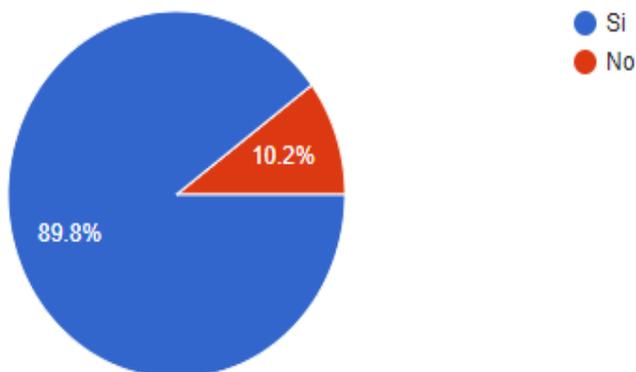
12) ¿Cuántas sesiones contrataría por semana?



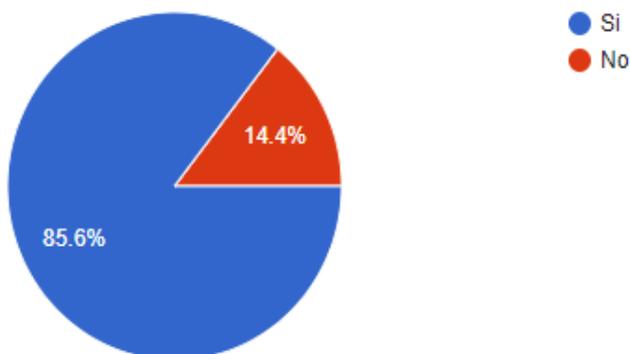
13) ¿Por qué no contratarías el programa?

- 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?

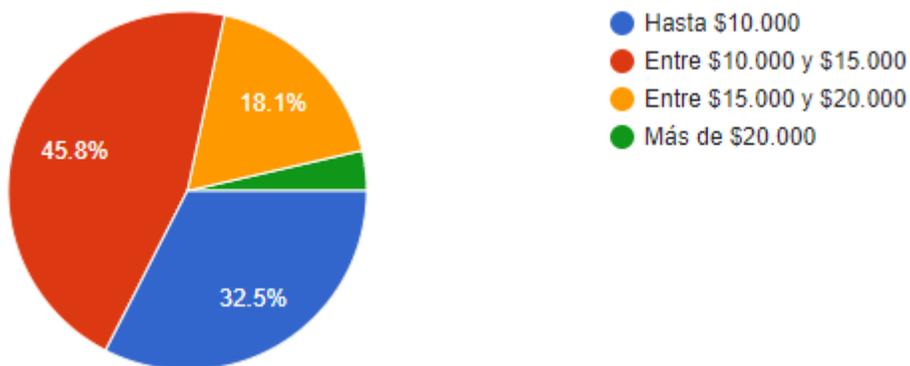


15) ¿Contratarías un programa de entrenamiento a domicilio, a cargo de kinesiólogos especializados, que por medio de diferentes técnicas de ejercicios y masajes te ayuden a bajar de peso y recuperar tu cuerpo de manera saludable durante el postnatal, en la comodidad de tu hogar?

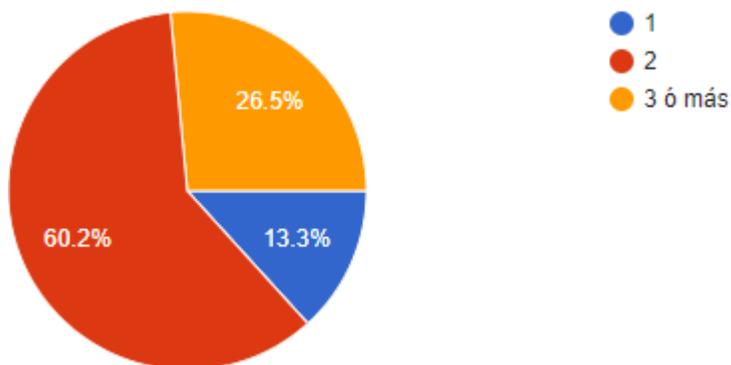


Nota: 85,6% que responde afirmativamente, solo considera a quienes previamente respondieron que sí en pregunta N°14. Por lo tanto $85,6\% \times 89,8\% = 76,9\%$ sí contrataría servicio a domicilio del total de los encuestados.

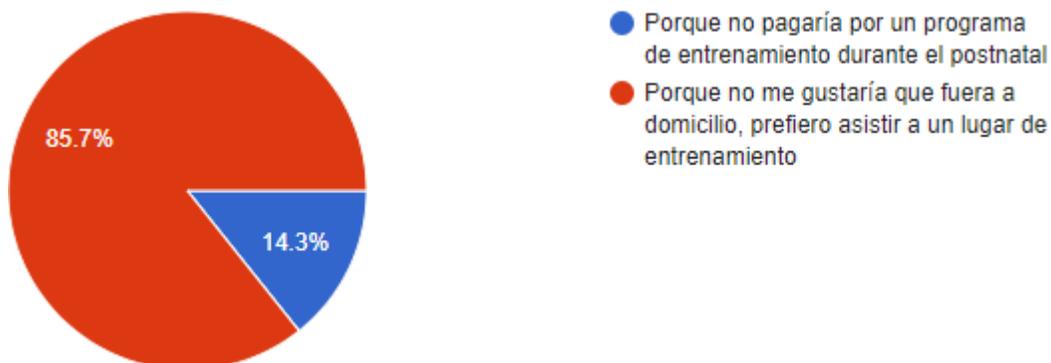
16) ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por sesión?



17) ¿Cuántas sesiones contrataría por semana?



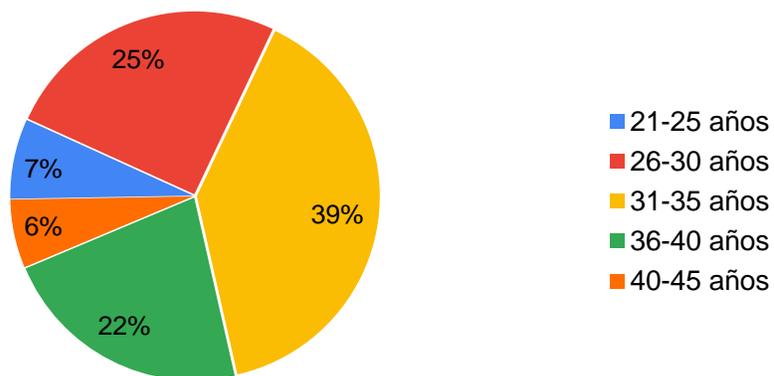
18) ¿Por qué no contratarías el programa?



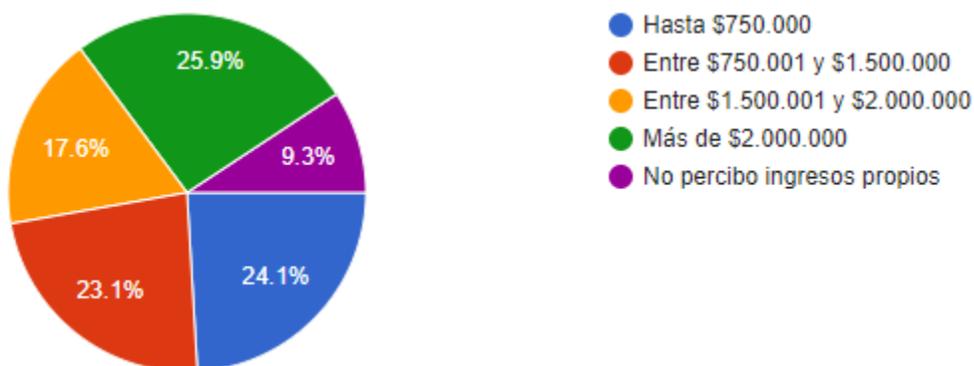
19) En un programa de ejercicios a domicilio ¿Qué tan importantes consideras las siguientes características? (Ordenados de mayor a menor relevancia)

- 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)

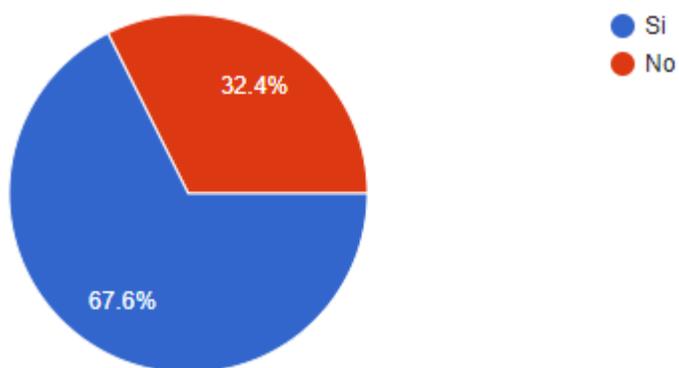
20) ¿Qué edad tienes?



21) ¿Cuál es tu nivel de ingresos?



22) ¿Tienes hijos?



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.

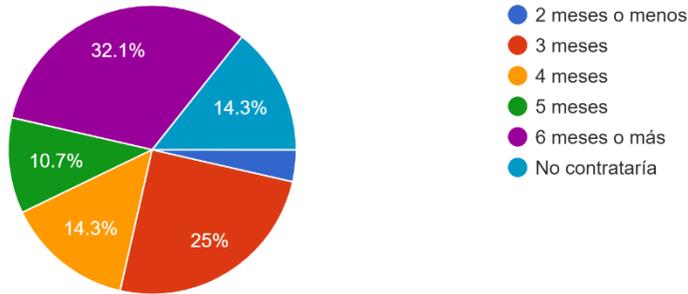
La encuesta se muestra a continuación:

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.

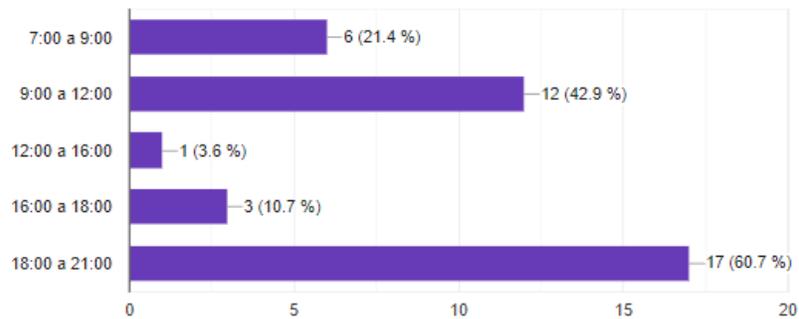
Precio por sesión \$15.000

Frecuencia promedio de uso por semana: 2 veces

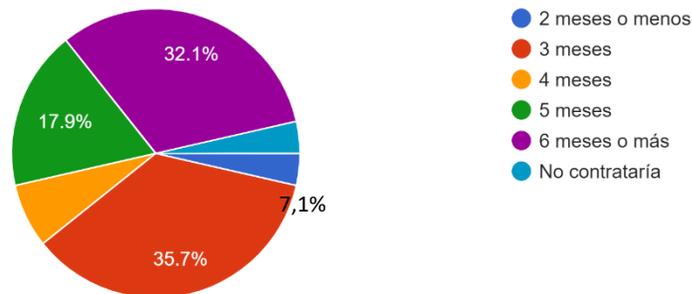
1) Durante el embarazo, ¿por cuántos meses contratarías el servicio de MamáWellness?



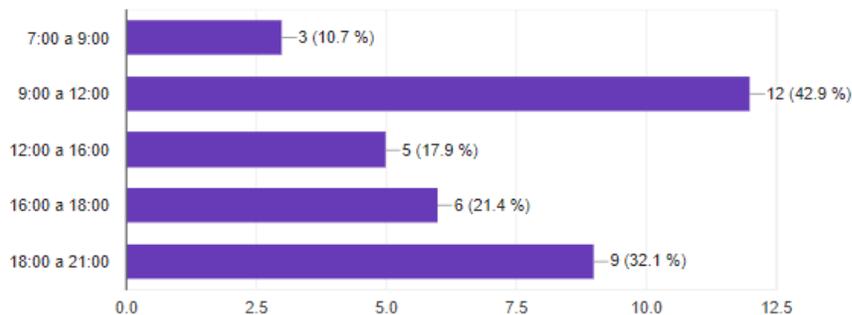
2) Durante el embarazo, ¿en qué rango de horario contratarías el servicio de MamáWellness? (puedes escoger más de un rango horario)



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°21 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, fisioterapistas 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°4 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°22 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
Prorrateo 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°23 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/SocioEconominoSaludComunas.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 embarazado 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°24 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°25 Proyección de N° de nacimientos

Año	Proyección							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lugar	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.

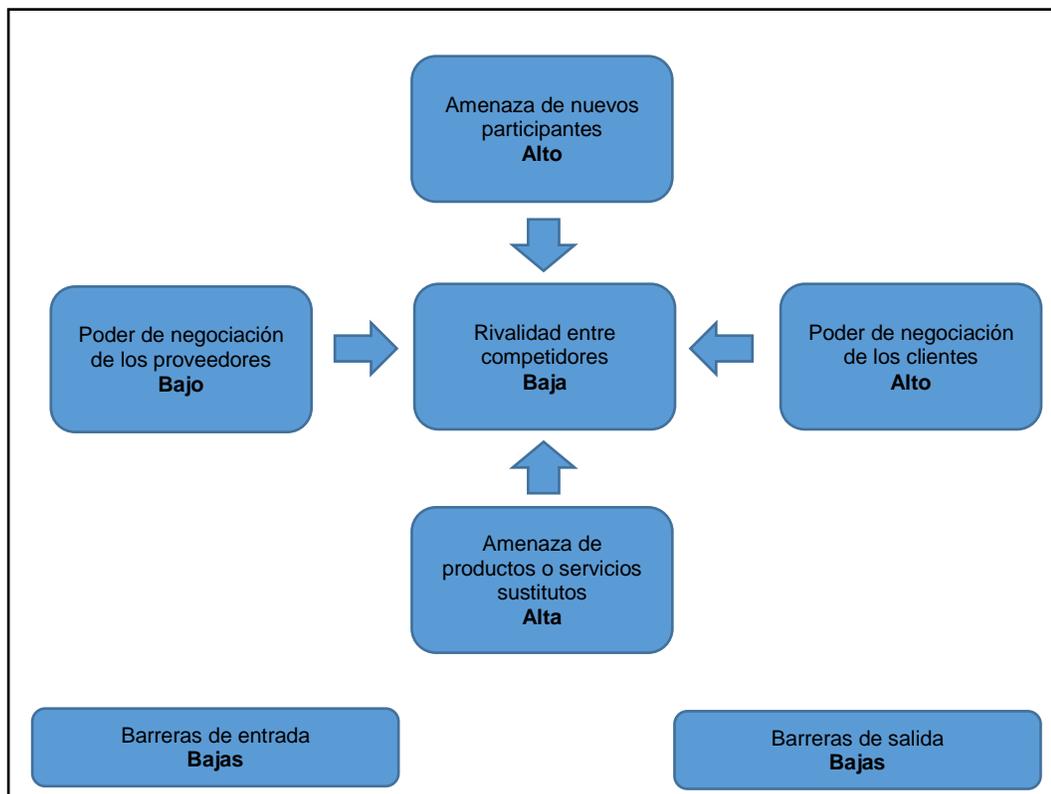
Anexo N°10 Análisis de Porter

- 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°5 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°6 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/>

Anexo N°13 Detalle equipamiento deportivo

Tabla N°26 Detalle equipamiento deportivo

Equipamiento deportivo	Unidad	Precio (\$)	Total (\$)
Pelota	10	2.500	25.000
Banda elástica	10	3.990	39.900
Colchoneta deportiva	10	10.990	109.900
Par Mancuernas	10	4.990	49.900
Total		22.470	224.700

Fuente: Elaboración propia

Se considera que este equipamiento deportivo se compra todos los años.

Anexo N°14 Cálculo Tasa de descuento perpetuidad

Tabla N°27 Indicadores financieros

Renta Fija	Tasa	Var.
BCU 5 AÑOS (Delay 48 hrs.)	-0,71	+0,04
BCU 10 AÑOS (Delay 48 hrs.)	0,45	+0,03
BCU 20 AÑOS (Delay 48 hrs.)	0,72	+0,04
BCP 2 AÑOS (Delay 48 hrs.)	2,09	-0,02
BCP 5 AÑOS (Delay 48 hrs.)	2,92	0,00
BCP 10 AÑOS (Delay 48 hrs.)	3,43	+0,03
DEP \$ 3 MES	1,99	+0,03
DEP \$ 1 AÑO	2,28	0,00
DEP UF 1 AÑO	-0,06	+0,01

Fuente: <https://larrainvial.finmarketslive.cl/>

Anexo N°15 Cálculo de tasa de descuento perpetuidad

Tabla N°28 Cálculo de tasa de descuento perpetuidad

$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$ $E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$		
E(Ri)	Tasa de descuento perpetuidad	16,32%
Rf	Tasa libre de riesgo	3,95%
βi	Beta patrimonial sin deuda	1,17
E(Rm)-Rf	Premio por riesgo de mercado	5,89%
PPL	Premio por liquidez	4%
PRSU	Premio por riesgo Start Up	2%

Fuente: Elaboración propia