



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACTIVIDAD FÍSICA INTEGRAL PARA
MUJERES EMBARAZADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**PLAN DE NEGOCIOS QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO
A OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

BRIGGITTE APOLO VILLACRESES

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE 2014

INDICE GENERAL

1.	Resumen Ejecutivo.....	6
1.1.	Propósito del proyecto.....	8
1.2.	Información básica.....	9
1.3.	Requerimientos financieros.....	10
2.	Definición del negocio.....	11
2.1.	Misión.....	11
2.2.	Visión.....	11
2.3.	Objetivos del negocio.....	12
2.4.	Metas.....	12
3.	Viabilidad legal, social y ambiental.....	12
3.1.	Viabilidad Legal.....	12
3.2.	Marco Societario.....	13
3.3.	Incentivos Tributarios.....	13
3.4.	Normas sanitarias y ambientales, de ser aplicable.....	13
4.	Estudio de Mercado.....	13
4.1.	Mercado objetivo.....	13
4.2.	Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).	14
4.2.1.	Factores Económicos.....	15
4.2.2.	Factores Sociales.....	16
4.2.3.	Factores Tecnológicos.....	18
4.3.	Evaluación mercados potenciales.....	18
4.3.1.	Encuestas.....	18
4.4.	Análisis de la oferta y análisis de la demanda.....	26
4.4.1.	Análisis de Porter.....	26
4.4.2.	Análisis de Competencia.....	29
4.5.	Análisis de las 4P's.....	30
4.5.1.	Producto.....	30
4.5.2.	Precio.....	32
4.5.3.	Plaza.....	34
4.5.4.	Promoción.....	35
4.6.	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).....	36

5.	Análisis operativo.....	37
5.1.	Localización (Ubicación del negocio)	37
5.2.	Tamaño del Negocio	38
5.3.	Determinación de la capacidad instalada del negocio	39
5.4.	Diseño o descripción del producto y/o servicio.....	40
5.5.	Diagrama de procesos.....	42
5.6.	Ciclo del negocio	43
5.7.	Inversiones en insumos y tecnologías.....	43
5.8.	Abastecimiento de materias primas	43
5.9.	Recursos humanos	43
6.	Análisis financiero	48
6.1.	Plan de inversiones y fuentes de financiamiento	48
6.2.	Calendario de inversiones.....	49
6.3.	Ingresos-egresos proyectados (5 años)	50
6.3.1.	Estimación de Ingresos	50
6.3.2.	Estimación de Costos	53
6.4.	Flujos de Caja Proyectados (con o sin financiamiento propio).....	55
6.5.	Proyecciones de los estados financieros (5 años).....	57
6.6.	Punto de equilibrio.....	58
6.7.	Indicadores Financieros	59
6.8.	Evaluación Financiera (VAN, TIR, IR).....	60
6.9.	Análisis de sensibilidad	61
6.9.1.	Escenario Pesimista.....	61
6.9.2.	Escenario Optimista	62
6.10.	Tiempo de retorno de la inversión (Payback).....	63
6.11.	Impacto y sostenibilidad del negocio.....	64
7.	Conclusiones	65
	Bibliografía	67

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo	31
Ilustración 2 Ubicación Geográfica.....	37

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución del número de habitantes del Ecuador	17
Gráfico 2 Uso de Tecnologías.....	18
Gráfico 3 Encuesta Pregunta 1	19
Gráfico 4 Encuesta Pregunta 2	20
Gráfico 5 Encuesta Pregunta 3	21
Gráfico 6 Encuesta Pregunta 4	21
Gráfico 7 Encuesta Pregunta 5	22
Gráfico 8 Encuesta Pregunta 6	23
Gráfico 9 Encuesta Pregunta 7	23
Gráfico 10 Encuesta Pregunta 8.....	24
Gráfico 11 Encuesta Pregunta 9.....	24
Gráfico 12 Encuesta Pregunta 10	25
Gráfico 13 Encuesta Pregunta 11	26
Gráfico 14 Las 5 Fuerzas de Porter	27
Gráfico 15 FODA.....	36
Gráfico 16 Procesos Organizacionales	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversión Inicial.....	11
Tabla 2 Mercado Objetivo.....	14
Tabla 3 Capacidad máxima de clientes.....	40
Tabla 4 Gastos Pre Operativos.....	48
Tabla 5 Inversión Inicial.....	49
Tabla 6 Financiamiento	49
Tabla 7 Tabla de Amortización	49
Tabla 8 Precio Mensual Promedio	51
Tabla 9 Ingresos provenientes de Disciplina	51
Tabla 10 Ingresos provenientes de Curso Prenatal	52
Tabla 11 Ingresos provenientes por Conferencias focalizadas	52
Tabla 12 Cuadro Total de Ingresos.....	53
Tabla 13 Cuadro de Salarios.....	53
Tabla 14 Gastos Anuales Medios publicitarios.....	54

Tabla 15 Costos Fijos Anuales	54
Tabla 16 Costos Variables Anuales	55
Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado	56
Tabla 18 Estados de Resultados	57
Tabla 19 Balances Generales Proyectados.....	58
Tabla 20 Punto de Equilibrio	59
Tabla 21 Indicadores de Rentabilidad	60
Tabla 22 Free Cash Flow.....	60
Tabla 23 Free Cash Flow Escenario Pesimista	62
Tabla 24 Free Cash Flow Escenario Optimista	63
Tabla 25 Payback.....	63

INDICE DE ANEXOS

Anexo I: Encuestas	68
Anexo II: Programación de Actividades.....	70

1. Resumen Ejecutivo

Diversos estudios han demostrado la eficacia de los ejercicios moderados y controlados para lograr un embarazo más saludable. Varios expertos señalan que si una mujer se ejercita adecuadamente durante su embarazo, su recuperación post parto será más rápida e incluso el bebé que está por nacer obtendrá beneficios de la actividad física realizada.

Los ejercicios que se recomiendan realizar durante el embarazo son de bajo impacto. Se pueden mencionar a los siguientes: disciplina prenatal, técnicas de relajación, salud postural, bailoterapia y disciplina acuática. Todos estos ejercicios tienen la finalidad de evitar que la mujer embarazada presente sobrepeso y evitar complicaciones en su salud y la del bebé.

Si bien en Guayaquil existen sitios para realizar actividades físicas en general como gimnasios o academias de baile o crossfit, no hay una oferta concreta de espacios diseñados para las mujeres embarazadas en donde puedan desarrollar actividad física y los ejercicios antes mencionados. Debido a estos antecedentes, ha nacido la idea de poner en marcha y evaluar a través de un plan de negocios la creación de un centro de actividad física integral exclusivo para mujeres embarazadas llamado "BEBE FIT".

BEBE FIT estará dirigido a preparar física y emocionalmente a las mujeres embarazadas para afrontar de mejor manera su embarazo. Ofrece clases de salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal y disciplina acuática en horarios diurnos y nocturnos. La oferta se complementa con planes de nutrición, conferencias focalizadas y formación prenatal. El objetivo principal es que las mujeres embarazadas vivan al 100% su maternidad, en plenitud, manteniéndose activas a través del ejercicio controlado y con excelente salud.

El mercado objetivo estimado para el centro es de 4,697 mujeres embarazadas, según datos del INEC. Las mujeres de este mercado

objetivo pertenecen a un estrato socioeconómico medio-alto. Su edad se encuentra comprendida entre 18 y 38 años de edad, por lo que el centro atiende tanto a mujeres que tienen su primer embarazo como aquellas que ya han pasado por esta etapa en sus vidas. BEBE FIT se encontrará ubicado en el norte de la ciudad, cerca de un hospital reconocido, precisamente para atender a este nicho de mercado.

En una encuesta a 355 mujeres, se pudo conocer que el 86% cree que la actividad física es esencial para un embarazo saludable y que trae innumerables beneficios. Por otro lado, un 62% manifestó su aprobación a la creación de un centro como BEBE FIT y aseguraban su asistencia en caso de salir al mercado.

El centro buscará realizar alianzas estratégicas con especialistas en ginecología y actividad física para dictar conferencias focalizadas y formar a las mujeres embarazadas. La promoción del centro se realizará principalmente a través de volantes, redes sociales y revistas especializadas en salud, deporte y belleza.

Las mujeres podrán asistir al centro y adquirir cualquiera de los tres paquetes que se ofrecen: Plata, Oro y Oro Plus. Los precios para cada uno de ellos serán de 60, 90 y 115 dólares mensuales respectivamente. Los paquetes varían por la cantidad de sesiones que se imparten, la asistencia a conferencias o la opción de un plan nutricional. No obstante, de no optar por alguno de estos paquetes, se podrán cancelar también mensualidades por los ejercicios de forma individual o según el número de sesiones por semana. Tomando en cuenta el tamaño del establecimiento, la capacidad máxima del centro se ha estimado en 300 clientes por mes.

El nivel de inversión para la apertura de BEBE FIT es relativamente bajo dado que al tratarse de una empresa de servicios no se requiere adquirir máquinas especializadas o llevar a cabo una inversión significativa en activos fijos. El único reto en torno a los insumos necesarios para el

funcionamiento del negocio es la selección de un recurso humano competente dado que el público objetivo que se atiende merece la mejor atención posible. La inversión inicial es de USD 50,000, de los cuales el 50.5% corresponde a capital propio y el 49.5% a un préstamo bancario amortizado a 5 años.

Tras una evaluación financiera, se constató que la propuesta de valor planteada a través de BEBE FIT resulta rentable. El VAN resultó en USD 47,435 mientras que la TIR se ubicó en un 32.08%. Estos resultados sugieren que el negocio puede ponerse en marcha ya que satisface los requisitos mínimos aceptables de rentabilidad. Mediante un análisis de sensibilidad se constató adicionalmente que el negocio registra buenos indicadores de rentabilidad dentro de los escenarios optimista y pesimista. Finalmente, el ROE y el ROA del negocio asciende a 19% y 30% respectivamente.

1.1. Propósito del proyecto

La actividad física regular combinada con una alimentación apropiada y saludable, busca mejorar la calidad de vida de las personas. Para las mujeres embarazadas, constituye una oportunidad para tener un embarazo saludable. (Barakat, 2006)

Antiguamente, existía la creencia que una mujer embarazada no podía tener ningún tipo de actividad física, y por lo tanto era común ver mujeres embarazadas con sobrepeso, condición que puede traer diversas complicaciones en el embarazo. (Lechtig & Klein, 1981)

A partir de los años 50 y 60, los médicos comenzaron a fomentar que la mujer embarazada hiciera ejercicios como por ejemplo que caminara de 1 a 2 km diarios. (Barakat, 2006)

Posteriormente, se iniciaron programas de ejercicios específicos para embarazadas que se enfocaban en preparar a la mujer antes del

momento del parto. Estos programas han ido ganando acogida y hoy en día la frecuencia de los ejercicios se ha ido incrementando entre las mujeres embarazadas. (Carballo, 2008) (Molina, 2007)

Con el pasar del tiempo y gracias a los continuos y crecientes estudios científicos que apoyan el ejercicio físico regular como un hábito durante el embarazo, los médicos han incrementado las recomendaciones a sus pacientes al respecto. (García, 2008)

Se ha demostrado que realizar actividad física durante el embarazo repercute también en la salud de los recién nacidos. Un artículo publicado por la Federación Internacional de Ginecólogos y Obstetras, menciona los resultados de un estudio realizado por la Universidad de Medicina y Biociencias de la ciudad de Kansas, que reveló que el ejercicio durante el embarazo mejora la salud del corazón del recién nacido. (Arija, Cuco, Vila, Iranzo, & Fernandez-Ballart, 2004)

1.2. Información básica

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

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

En Guayaquil, existen diversos gimnasios y lugares especializados donde se puede realizar actividad física. Existen gimnasios que ofrecen diversos servicios de ejercicios aeróbicos y pesas, así también hay otros centros

de otras disciplinas como técnicas de relajación, salud postural, crossfit o entrenamiento funcional. No obstante, la oferta que existe en la ciudad de Guayaquil de lugares para desarrollar actividad física para mujeres embarazadas es prácticamente nula. Por ello emerge la idea de crear un centro de actividad física integral para mujeres embarazadas que permita brindar un servicio más completo en un solo lugar.

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

Se ofrecerá una combinación de ejercicios físicos especializados, donde podrán practicar técnicas de relajación, salud postural, disciplina prenatal, y disciplina en piscina y puedan disfrutar de todos los beneficios que ofrecen cada una de estas diferentes actividades. Adicionalmente, se lo complementará con un plan nutricional personalizado que las guiará en los principales grupos de alimentos necesarios en cada etapa del embarazo, con controles mensuales de peso, lo que les proporcionará un embarazo íntegramente saludable.

1.3. Requerimientos financieros

Para que el negocio pueda estar en funcionamiento, se tendrá que incurrir en varios gastos operativos como por ejemplo: gastos de medios publicitarios, gastos de constitución de la empresa; así como también adecuación del local, activos mobiliarios, equipos de computación, arriendo y capital circulante (caja inicial).

Tabla 1 Inversión Inicial

Inversión Inicial	USD
Gastos pre Operativos	8,000
Constitución empresa	2,000
Adecuación local	16,500
Activos Mobiliarios	3,000
Equipos de computación	2,000
Arriendo (Depósito)	4,500
Capital circulante	14,000
TOTAL	50,000

Elaborado por el autor

2. Definición del negocio

La propuesta diseñada pretende darle un giro de 180 grados al servicio actual de los centros de actividad física, brindando mayor flexibilidad y disponibilidad de horarios para darle un valor agregado a las mujeres embarazadas de acuerdo a su mes de gestación.

Partiendo de que la actividad física contribuye a que la mujer embarazada tenga un embarazo más saludable, se busca analizar cuán rentable podría ser la apertura de un centro de actividad física integral para mujeres embarazadas en la ciudad de Guayaquil.

2.1. Misión

Preparar emocional y físicamente a las mujeres embarazadas, ofreciendo un servicio de calidad, para que puedan disfrutar a plenitud la etapa de la maternidad, conservándose proactivas y saludables, facilitando el trabajo de parto y su recuperación.

2.2. Visión

Convertirse en el centro de actividad física integral para mujeres embarazadas de preferencia del país y contribuir con las mujeres embarazadas para que vivan en todo momento una maternidad saludable.

2.3. Objetivos del negocio

Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocio para la creación de un centro de actividad física integral para mujeres embarazadas en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial de un Centro de Actividad Física Integral para Mujeres Embarazadas en la Ciudad de Guayaquil.
- Analizar el sistema de operaciones del plan de negocios.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio del Centro de Actividad Física Integral para Mujeres Embarazadas en la Ciudad de Guayaquil.

2.4. Metas

- Ser reconocidos por brindar un excelente servicio integral de actividad física prenatal.
- Brindar el mejor servicio para que las mujeres embarazadas puedan vivir su etapa de gestación de una forma activa y más saludable.
- Generar un rendimiento financiero superior al 10% anual.

3. Viabilidad legal, social y ambiental

3.1. Viabilidad Legal

La viabilidad legal de este negocio se encuentra dentro de la codificación de la Ley de Compañías. El objeto social de la compañía deberá comprender una sola actividad empresarial.

La operación empresarial única podrá comprender el desarrollo de varias etapas o de varias fases de una misma actividad, vinculadas entre sí o complementarias a ella, siempre que el giro de la compañía quede encuadrado dentro de una sola clasificación económica, como, por ejemplo, la farmacéutica, la naviera, la de medios de comunicación, la agrícola, la minera, la inmobiliaria, la de transporte aéreo, la constructora, la de agencias y representaciones mercantiles, la textil, la pesquera, la de comercialización de artículos o mercancías de determinada rama de la producción, la de comercialización o distribución de productos de consumo masivo, la de tenencia de acciones, la de prestación de una clase determinada de servicios, entre otras mencionado en el artículo 3 de la Ley de Compañías. (Superintendencia de Compañías)

3.2. Marco Societario

La empresa a formarse será Sociedad Anónima.

3.3. Incentivos Tributarios

De acuerdo a la Ley de fomento a jóvenes emprendedores la empresa que se va a crear va acorde a la formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad mencionado en el literal a del artículo 3. (Revista Lideres)

3.4. Normas sanitarias y ambientales, de ser aplicable

No aplica.

4. Estudio de Mercado

4.1. Mercado objetivo

Para este negocio, se ha determinado como mercado objetivo a todas las mujeres embarazadas que residen en la ciudad de Guayaquil, que poseen entre 18 y 38 años de edad y ostentan un nivel de ingresos

correspondientes al nivel socioeconómico B según el INEC (clase social media – alta). (INEC)

Para calcular el número de mujeres embarazadas se ha utilizado el indicador de la tasa de natalidad. Según datos del INEC, la tasa promedio de nacidos vivos en el Ecuador en los últimos años es de 229,780 personas. Siendo Guayaquil la ciudad con mayor número de nacidos vivos, aproximadamente 41,901 personas. De igual manera, se conoce que el nivel socioeconómico B agrupa aproximadamente al 11.21% de la población general.

En base a esta información se pudo establecer que el mercado objetivo del negocio es de 4,697 mujeres embarazadas.

Tabla 2 Mercado Objetivo

DEFINICION MERCADO OBJETIVO	
Nacidos vivos en el Ecuador	229,780
Nacidos vivos en Guayaquil	41,901
Porcentaje de Nivel Socioeconómico B	11.21%
Mujeres embarazadas (Mercado objetivo)	4,697

Elaborado por el autor

4.2. Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).

Mediante el análisis PEST se estudian los diferentes factores de nivel macro que giran en torno al negocio y que pueden ejercer algún impacto positivo o negativo en el futuro. Estos factores serán tomados en cuenta al momento de definir las estrategias comerciales posteriores que se aplicarán al negocio.

Factores Políticos

- En lo político, Ecuador se ha caracterizado por una historia política sin estabilidad. Desde el año 1997 hasta el 2007 se registraron siete presidentes de los cuales ninguno pudo mantenerse 4 años. No obstante, a partir del año 2007 el Econ. Rafael Correa es electo y reelecto en el año 2013, dando como resultado 6 años de estabilidad política. A pesar de que el modelo político es cuestionado por varios sectores, el actual mandatario cuenta con gran aceptación, ha realizado numerosos cambios legislativos que enmarcan el desarrollo económico y social del país. Se dice que estos cambios afectan de cierto modo al ambiente de negocios porque genera mucha incertidumbre entre los empresarios.
- En lo laboral, con el actual gobierno una serie de reformas se han desarrollado con el objetivo de preservar los derechos del trabajador, las mismas que a su vez han generado consecuencias de tipo financieras al empleador. Las principales medidas han sido:
 - Prohibición de contratación por horas.
 - Prohibición de la tercerización e intermediación laboral.
 - Se obliga contratar a personas con discapacidad (es decir 1 por cada 25 empleados) hasta el 4% de la nómina.

4.2.1. Factores Económicos

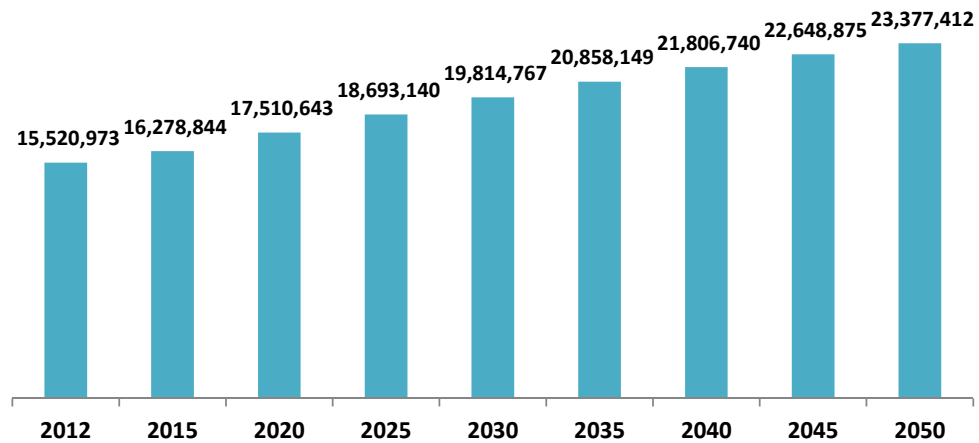
- La capacidad productiva del país ha crecido en los últimos años dando señales de que la economía ecuatoriana se encuentra en medio de un franco crecimiento y que existen opciones rentables en el mercado para emprender nuevos negocios. La tasa promedio de crecimiento del PIB en los últimos años es del 5.2% y para el 2014 se prevé un crecimiento similar.

- El nivel de precios mide como han variado los precios de los bienes y servicios en un país. A diferencia de otros países en América Latina, el nivel de precios en el Ecuador se mantiene por debajo de los dos dígitos. La tendencia a la baja del nivel de precios en los últimos años muestra que existe estabilidad económica en el país y por lo tanto los consumidores mantienen un poder adquisitivo estable en el tiempo.
- La canasta básica familiar contiene todos los productos necesarios para cubrir las necesidades básicas de las personas. Esta canasta se ha mantenido en un promedio de 650 dólares. Si se considera que en un hogar de cuatro personas de clase media – alta, considerando padre, madre y dos hijos, los padres de familia trabajan y perciben un sueldo mínimo de 1,000 dólares, el ingreso total de la familia sería 2,000 y cubriría en 3 veces la canasta con lo cual queda un disponible importante para el gasto en otros productos de menor necesidad básica.
- Y para concluir el desempleo en el Ecuador ha ido disminuyendo en el tiempo. En Guayaquil, la tasa promedio de desempleo es del 6%. Esta tasa es tolerable en comparación al desempleo que se registra en otras ciudades y países a nivel regional o mundial. El nivel bajo en el cual se mantiene este indicador ayuda a que las personas puedan seguir accediendo a diferentes bienes y servicios, lo cual favorece a las empresas. (Banco Central del Ecuador)

4.2.2. Factores Sociales

- A nivel general el país registra una tasa de crecimiento demográfico anual del 1.52%. Se prevé que para el 2050 se cuente con una población total de 23.4 millones de habitantes.

Gráfico 1 Evolución del número de habitantes del Ecuador



Fuente: INEC

El incremento en la población previsto para el Ecuador es un factor favorable para diferentes mercados de bienes y servicios porque implica una mayor posibilidad de clientes ya sea en el corto o largo plazo.

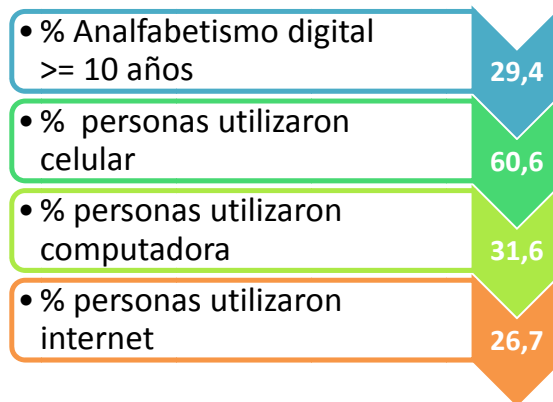
Según datos oficiales, el 75% de la población general reside en zonas urbanas, mientras que el 25% restante habita en zonas rurales. La población se concentra específicamente en las regiones de la Costa y la Sierra. Siendo la ciudad de Guayaquil, la más poblada con 3,050,728 habitantes, mientras que la capital del país cuenta con 2,551,993 habitantes.

- En el 2005 la tasa de natalidad bruta en el país era del 18.42%, mientras que entre el 2010 y el 2014 esta se ha ubicado en promedio en un 20%, lo cual es un buen indicador para los negocios que atienden principalmente a mercados de niños y mujeres embarazadas.

4.2.3. Factores Tecnológicos

Con respecto al uso de tecnología en el país se puede mencionar lo siguiente:

Gráfico 2 Uso de Tecnologías



Fuente: INEC

Estos indicadores impactan en las estrategias comerciales y publicitarias de los negocios puesto que indican la tendencia al futuro del perfil del consumidor en cuanto a sus hábitos de consumo y decisiones de compra.

4.3. Evaluación mercados potenciales

Con la finalidad de evaluar la zona de influencia del negocio o los mercados potenciales para el mismo, se llevó a cabo una investigación de mercado de tipo cuantitativa.

4.3.1. Encuestas

Conforme al tamaño de la población objetivo, se estableció que la muestra sería de 385 encuestas a mujeres entre 18 y 38 años que se encuentren embarazadas o lo hubieren estado y que en la actualidad

residan en la ciudad de Guayaquil y con un nivel de ingresos estable. En el Anexo I se adjuntan las preguntas de la encuesta.

El número de encuestas se determinó en función de la siguiente fórmula de muestra a partir de población finita.

$$n = \frac{(z)^2 (p)(1-p)(N)}{(N)(d)^2 + (z)^2 (p)(1-p)}$$

Dónde:

- n = tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- z = indicador de nivel de confianza.
- p = probabilidad de éxito (50%).
- d = error de estimación.

Para el presente trabajo se tomó en consideración un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error del 5%. El tamaño de la población fue el número definido como mercado objetivo de 4,697 mujeres embarazadas.

Pregunta 1

Indicar su edad en función de los siguientes intervalos:

Gráfico 3 Encuesta Pregunta 1

18-24

25-33

34-38

Elaborado por el autor

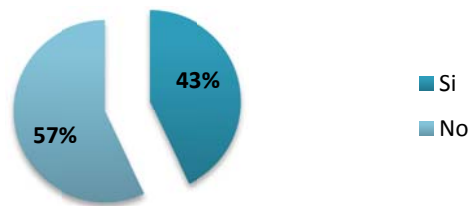
El 53% de las mujeres encuestadas están en el rango de edad de 25 – 33 años, siendo esta la edad más común de embarazo en el nivel socioeconómico al que el servicio se va a dirigir.

Pregunta 2

¿Se encuentra embarazada actualmente o lo ha estado?

Gráfico 4 Encuesta Pregunta 2

Situación actual embarazo



Elaborado por el autor

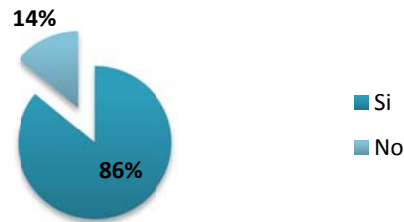
El 43% de las mujeres se encuentran embarazadas, mientras que el 57% ha tenido un embarazo previo.

Pregunta 3

¿Cree usted que la actividad física le ayudaría a tener un embarazo y post parto más saludable?

Gráfico 5 Encuesta Pregunta 3

Beneficio Actividad Física



Elaborado por el autor

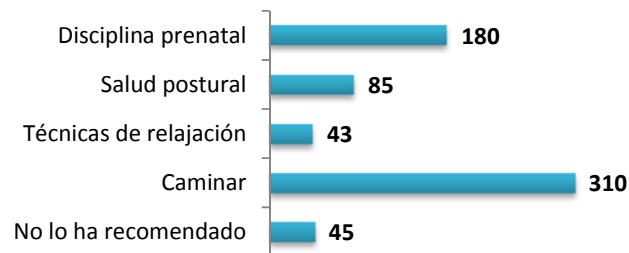
Solamente el 14% de las mujeres encuestadas consideran que estar activa físicamente no ayudaría a mantener un embarazo más saludable, mientras que el 86% considera como beneficioso la actividad física durante el embarazo.

Pregunta 4

¿El ginecólogo que usted frecuenta le ha sugerido desarrollar actividad física de bajo impacto en el embarazo? En caso de ser afirmativa la respuesta escoger entre las siguientes opciones:

Gráfico 6 Encuesta Pregunta 4

Actividad Física Recomendada



Elaborado por el autor

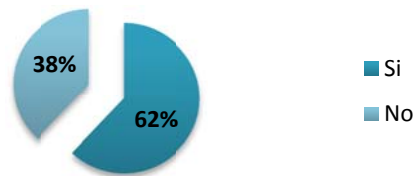
Solamente a 45 mujeres su ginecólogo no les ha recomendado realizar ningún tipo de actividad física, tampoco lo prohibió pero no lo recomendó. Los otros restantes recomendaron las siguientes actividades: caminar, disciplina prenatal, salud postural, técnicas de relajación.

Pregunta 5

¿Si se crea un espacio exclusivamente para mujeres embarazadas, donde pueda realizar disciplina especializada como salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal y acuática, usted asistiría?

Gráfico 7 Encuesta Pregunta 5

Asistencia



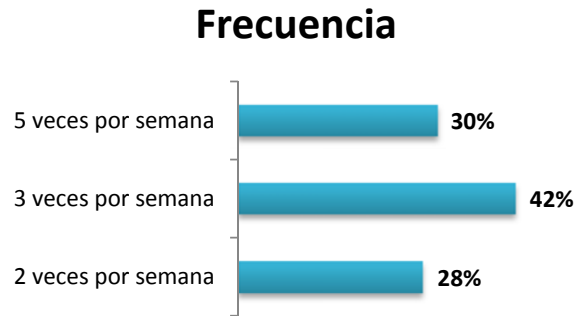
Elaborado por el autor

El 62% de las encuestadas mostraron aceptación por este nuevo servicio, lo que indica que la mayoría de las mujeres están conscientes de los beneficios que brinda las diferentes actividades físicas en las mujeres embarazadas, mientras que un 38% no asistiría, porcentaje que indica que hay que concientizar más en los beneficios de la actividad física en las mujeres embarazadas.

Pregunta 6

¿Cuántas veces por semana acudiría al centro?

Gráfico 8 Encuesta Pregunta 6



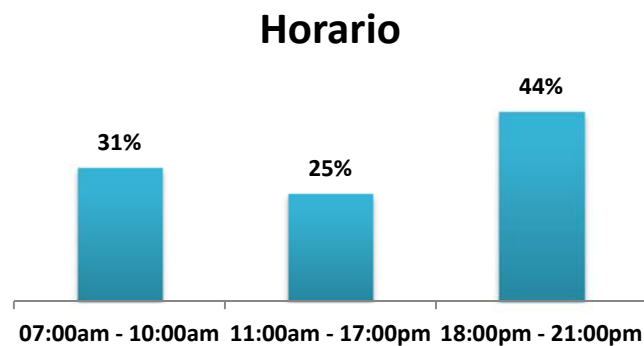
Elaborado por el autor

El 70% asistiría de dos a tres veces por semana y el 30% restante diariamente.

Pregunta 7

¿Qué horario preferiría usted?

Gráfico 9 Encuesta Pregunta 7



Elaborado por el autor

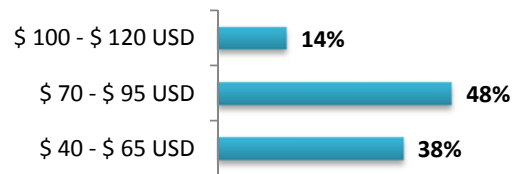
Entre los horarios de mayor acogida por parte de las mujeres embarazadas fueron el horario de la mañana y noche con un 31% y 44% respectivamente y el 25% restante preferiría el horario de las tardes.

Pregunta 8

¿Cuánto es el valor que estaría dispuesto a pagar por las actividades que ofrece el centro?

Gráfico 10 Encuesta Pregunta 8

Valor servicio



Elaborado por el autor

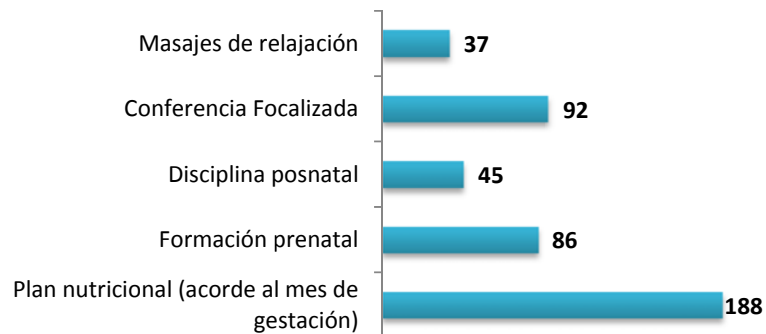
El 48% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar un valor entre \$70 y \$95 dólares, el 38% valores entre \$40 y \$65 dólares y un porcentaje menor del 14% valores entre \$100 y \$120 dólares.

Pregunta 9

¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir de este centro de actividad física integral? Puede seleccionar varios.

Gráfico 11 Encuesta Pregunta 9

Servicios Adicionales



Elaborado por el autor

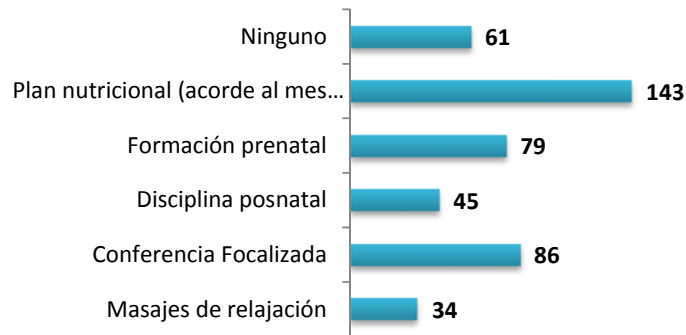
Del total de la muestra, el servicio adicional más solicitado por las mujeres embarazadas fueron: el plan nutricional (acorde al mes de gestación), seguido por formación prenatal y conferencias focalizadas.

Pregunta 10

De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cuánto pagaría adicional por los siguientes servicios?

Gráfico 12 Encuesta Pregunta 10

Valor adicional por servicio



Elaborado por el autor

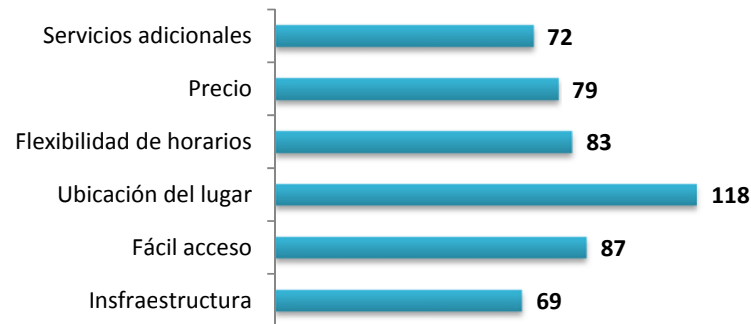
El servicio por el cual las mujeres embarazadas estarían dispuestas a pagar un valor adicional es el plan nutricional (acorde al mes de gestación), seguido por conferencias focalizadas y formación prenatal.

Pregunta 11

¿Qué aspectos considera importantes al momento de ingresar en un centro de actividad física integral para mujeres embarazadas con estas características?

Gráfico 13 Encuesta Pregunta 11

Aspectos importantes a considerar



Elaborado por el autor

Entre los aspectos importantes a considerar al momento de ingresar a un centro que brinde estos servicios para las mujeres embarazadas este la ubicación del lugar, este será un punto clave que las usuarias considerarán al momento de inscribirse. También consideran importantes la flexibilidad de horarios y que sea de fácil acceso.

4.4. Análisis de la oferta y análisis de la demanda

Para analizar la **OFERTA** del negocio, se llevaron a cabo dos análisis:

- Análisis de Porter (Allen & Gorgeon, 2008)
- Análisis de Competencia

4.4.1. Análisis de Porter

Se considera que el centro de actividad física integral para mujeres embarazadas se encuentra enmarcado dentro de dos sectores de actividad económica. El primero es la industria de los gimnasios puesto

que su principal oferta es brindar un espacio para que las mujeres embarazadas realicen actividad física de forma moderada y bajo control de especialistas. El segundo sector son los centros de atención o de bienestar dirigido a las mujeres o grupos vulnerables dado que en el negocio también se espera impartir cursos de formación prenatal y talleres de formación para todas las etapas del embarazo.

Gráfico 14 Las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por el autor

- Amenaza de nuevos competidores

El centro de actividad física integral para mujeres embarazadas sería un negocio nuevo en el mercado. La inversión inicial para abrir un centro de estas características es baja si es comparada con la inversión de un gimnasio regular puesto que para el desarrollo de los ejercicios a ofrecer no se requiere invertir en máquinas muy sofisticadas, que suele ser uno

de los valores más altos al momento de la apertura de un negocio de este tipo.

La principal barrera de entrada para nuevos competidores sería el profesionalismo del personal a cargo del entrenamiento físico puesto que el cliente amerita mucho cuidado por su situación (embarazo). En el mercado no hay muchos profesionales con la capacidad para trabajar con este grupo de clientes.

- Poder de negociación de clientes

El mercado al que nos estamos dirigiendo es limitado. La oferta de este tipo de servicio es reducido puesto que todavía no se crea un lugar con las mismas especialidades.

- Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores del negocio es el recurso humano quienes son los encargados de brindar diferentes tipos de servicios que entran a formar parte de los costos fijos del negocio. Por otro lado los proveedores de servicios básicos como agua, luz, teléfono son los únicos proveedores en el país, razón por la cual no se tendría mayor poder a la hora de establecer precios. En lo que respecta al alquiler del local, la oferta no es muy amplia ni variada, puesto que se debe encontrar un lugar con instalaciones cómodas y acorde al tipo de negocio a ofrecer pero sobretodo con una excelente ubicación, que sea estratégica y de fácil acceso.

En cuanto al recurso humano que en este caso específico serán los entrenadores, quienes deben ser personal calificado y con experiencia en mujeres embarazadas. Se necesita entrenadores de técnicas de relajación, salud postural y disciplina prenatal.

- Amenazas de productos y servicios sustitutos

Productos y servicios sustitutos a la actividad física durante el embarazo pueden ser:

- ✓ Centro de bienestar donde se practique de forma eventual técnicas de relajación o salud postural o un estilo de danza que amerite un esfuerzo leve.
- ✓ Para el caso de una mujer embarazada que no haya realizado este tipo de ejercicio antes, un sustituto podría ser los ejercicios en casa o caminar.
- ✓ Internet es también una amenaza puesto que permite acceso rápido e instantáneo a muchas fuentes de información y elementos de audio y video que permitan a la mujer hacer actividad física desde casa.

- Rivalidad entre competidores

Debido a que se trata de un servicio innovador, el mercado no presenta todavía un número significativo de competidores. Muchos de los lugares que prestan servicios similares a los del centro de actividad física integral no lo hacen exclusivamente para mujeres embarazadas ni los ofrecen todos en un mismo lugar.

4.4.2. Análisis de Competencia

De acuerdo al análisis de Porter, se puede mencionar los siguientes competidores del centro de actividad física para mujeres embarazadas:

- Centros de Salud postural
- Estudios de Técnicas de relajación
- Gimnasios en general

Los centros de salud postural, técnicas de relajación y gimnasios en general ofrecen únicamente sus servicios a personas que no se encuentran en periodo de gestación, esto se debe a la falta de especialización y experiencia en mujeres embarazadas, lo cual es una desventaja a la hora de ofertar sus servicios.

En el mercado no existe un centro de actividad física destinado a mujeres embarazadas donde puedan combinar la actividad física con las conferencias focalizadas, es decir la parte física con la emocional, agregando servicios adicionales como planes nutricionales, conferencias focalizadas y cursos de formación prenatal (por niveles). Este valor agregado intentará llegar a ser la motivación por la cual las mujeres embarazadas decidan adquirir los servicios del negocio.

4.5. Análisis de las 4P's

El plan de marketing deberá cumplir con lo siguiente:

- Impulsar por medio de mensajes la concientización de lo beneficioso que es la actividad física en la etapa de gestación.
- Posicionar el negocio como el centro físico y emocional de mujeres embarazadas mejorando así la salud y bienestar de las futuras mamás.
- Potenciar todos los servicios ofertados por el negocio.
- Lograr la aceptación de los clientes potenciales.

4.5.1. Producto

El nombre comercial del negocio será "BEBE FIT", nombre que resume la misión del negocio que es conservar a la mamá y al bebé proactivos y saludables, facilitando el trabajo de parto y su recuperación. Se escoge como logotipo el siguiente:

Ilustración 1 Logo



Elaborado por el autor

El centro de actividad física integral para mujeres embarazadas, ofertará lo siguiente:

- Salud postural
- Técnicas de relajación
- Disciplina prenatal
- Disciplina acuática

Cada actividad con una duración de 50 minutos. Se ofertará el servicio de combinar, es decir podrán escoger sus clases de acuerdo a sus necesidades, para de esta manera potenciar los beneficios de desarrollar actividades físicas durante el embarazo. Adicional también se ofrecerán clases personalizadas, clases para una actividad en específico o la combinación de acuerdo al cronograma ya establecido por el centro.

Para complementar las actividades físicas, también se han creado los siguientes servicios adicionales, como a continuación se los detalla:

Nutrición completa:

Este plan tendrá una amplia y completa guía nutricional, donde se indicará que grupos de alimentos y cantidades debe ingerir la mujer embarazada dependiendo de la etapa de gestación. También se incluirá una guía semanal donde se indicará horarios y preparaciones de alimentos. Así como también se realizará un historial médico y control

semanales y/o mensuales del peso y su evolución con la finalidad de poder dar una guía más personalizada.

Conferencias focalizadas:

El centro de actividad física integral contará con una conferencia por semana con diferentes especialistas para abarcar las diferentes etapas del embarazo y luego del parto; y temas relacionados a cuidados del bebé y embarazo en todas sus etapas.

Formación Prenatal:

Consiste en un grupo focal donde algunas mujeres embarazadas podrán intercambiar experiencias, dudas, anécdotas que tienen durante el embarazo, también se podrá contar con la presencia de las parejas en algunas de las conferencias o sesiones. La formación prenatal consiste en la preparación física, teórica y psicológica, donde se tratará sobre los cambios físicos y de alimentación, proporcionando consejos para que puedan disfrutar a plenitud de esta etapa.

Se dictará en tres niveles:

Nivel 1: Primer trimestre del embarazo.

Nivel 2: Segundo trimestre del embarazo.

Nivel 3: Tercer trimestre del embarazo.

Cada nivel contará con un total de 4 sesiones de dos horas de duración que tendrán una frecuencia semanal.

4.5.2. Precio

Luego de un recorrido por los centros de salud postural, técnicas de relajación y gimnasios en general del mismo nivel del sector socioeconómico que el negocio se va a enfocar, se establecieron precios acorde al mercado objetivo.

El centro de actividad física integral ofrecerá los siguientes paquetes de servicios mensuales:

BEBE FIT ORO PLUS

Precio: USD 115

- Clases de salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal ilimitado
- 2 clases de disciplina acuática
- Plan de nutrición completa
- 2 conferencias focalizadas
- Descuento del 20% en la compra de su siguiente paquete.

BEBE FIT ORO

Precio: USD 90

- Clases de salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal (3 sesiones por semana)
- 1 clase de disciplina acuática
- Plan de nutrición completa
- 1 conferencia especializada
- Descuento del 10% en la compra de su siguiente paquete.

BEBE FIT PLATA

Precio: USD 60

- Clases de salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal (2 sesiones por semana)
- Plan de nutrición completa
- 1 conferencia especializada
- Descuento del 5% en la compra de su siguiente paquete.

Los precios por las actividades físicas individuales se detallan a continuación:

SALUD POSTURAL O TECNICAS DE RELAJACION

- Salud postural / técnicas de relajación Ilimitado

Precio: USD 85 mensual

- 3 sesiones por semana **Precio: USD 65 mensual**
- 2 sesiones por semana **Precio: USD 45 mensual**
- Sesión individual **Precio: USD 15**

DISCIPLINA PRENATAL

- Disciplina prenatal Ilimitado **Precio: USD 75**
- 3 sesiones por semana **Precio: USD 55**
- 2 sesiones por semana **Precio: USD 35**
- Sesión individual **Precio: USD 12**

DISCIPLINA ACUÁTICA

- 3 sesiones por semana **Precio: USD 65**
- 2 sesiones por semana **Precio: USD 45**
- Sesión individual **Precio: USD 12**

NUTRICIÓN COMPLETA

- **Precio: USD 45 mensual**

CONFERENCIAS FOCALIZADAS

- Miembro de BEBE FIT **Precio: USD 15 mensual**
- Si no es miembro de BEBE FIT **Precio: USD 25 mensual**

FORMACIÓN PRENATAL

- Nivel 1: Primer trimestre del embarazo
 - Nivel 2: Segundo trimestre del embarazo
 - Nivel 3: Tercer trimestre del embarazo.
- Precio: USD 125 c/u**

4.5.3. Plaza

El segmento objetivo es el nivel socio económico B, para poder atender a las mujeres embarazadas de los sectores de Garzota, Kennedy, Urdesa, Ceibos, Samborondón, etc., aprovechando la concurrencia de esas personas en este sector estratégico de Guayaquil por su cercanía con

hospitales, oficinas y centros comerciales. Adicional a esto, la cercanía que el centro de actividad física integral tendría del Omnihospital (que en los últimos años ha ganado acogida entre la clase media – alta de la ciudad), ayudaría a ganar posicionamiento entre las mujeres embarazadas.

4.5.4. Promoción

Para satisfacer la demanda y necesidades del segmento objetivo, se decidió llevar a cabo las siguientes actividades:

4.5.4.1. Campaña de Expectativa

En esta campaña se buscará impulsar la actividad física durante el embarazo, demostrando su importancia en el periodo de gestación a través de volantes informativas que se repartirán en puntos estratégicos. Por otro lado, también se hará uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) para causar expectativa del público en general.

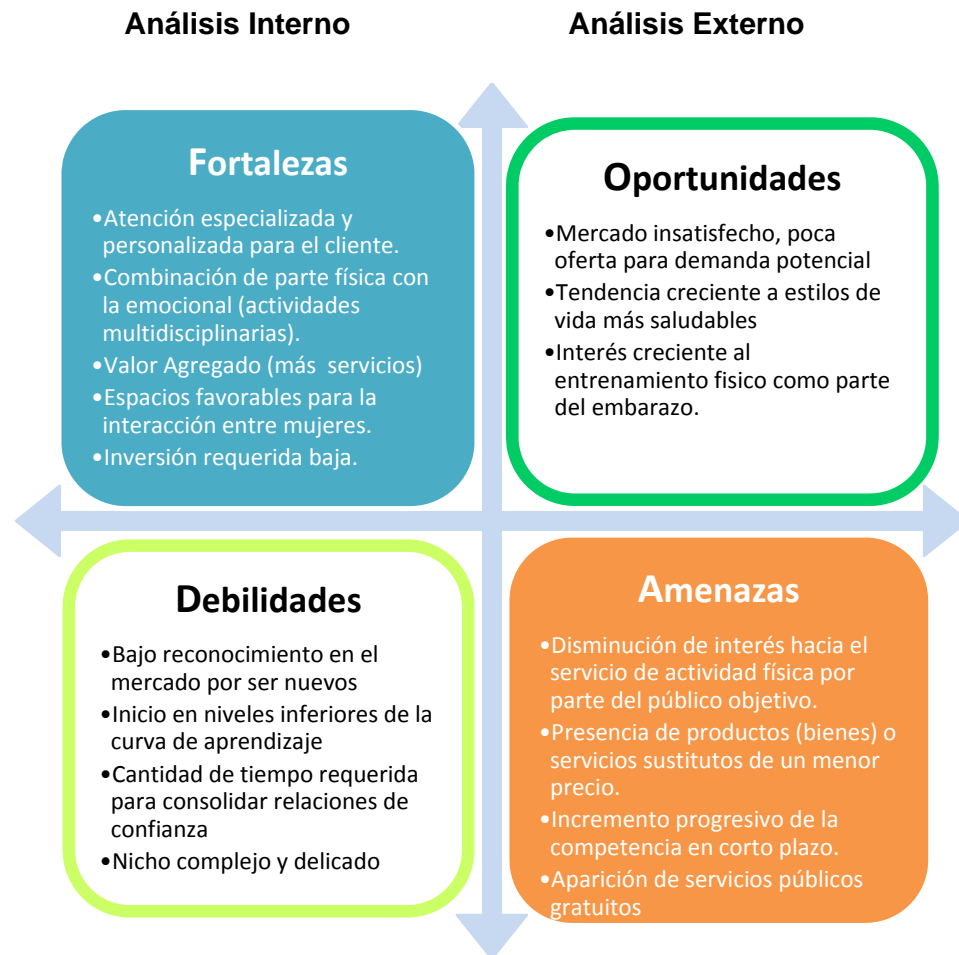
4.5.4.2. Campaña de mantenimiento – posicionamiento

Páginas Web	<ul style="list-style-type: none">• Sitios Web• Redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Twitter)
Publicaciones en prensa	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad semanal en Diario Expreso.• Avisos en revistas especializadas en maternidad.
Volantes	<ul style="list-style-type: none">• Volantes distribuidas en varios sectores donde se encuentren clientes potenciales.
Alianzas Organizacionales Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">• Especialistas en ginecología y ramas afines.• Farmacias: Fybeca, Pharmacys, Sana Sana, Cruz Azul, entre otras.• Empresas de seguros privados médicos.
Promoción en Ferias/Exposiciones	<ul style="list-style-type: none">• Participaciones en stands• Ferias/Exposiciones de emprendedores

4.6. Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

El análisis FODA permitirá analizar los puntos positivos y negativos del negocio a nivel interno, así como también externo, es decir a un nivel de mercado. (Kotler & Armstrong, 2003)

Gráfico 15 FODA



Elaborado por el autor

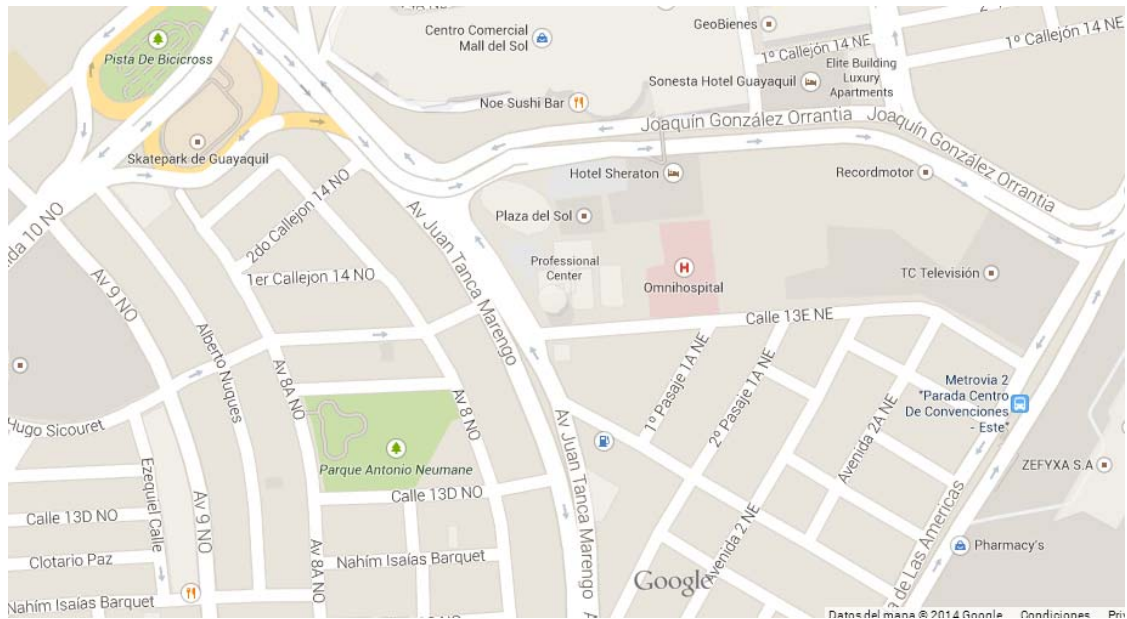
5. Análisis operativo

5.1. Localización (Ubicación del negocio)

El Centro de Actividad Física Integral está ubicado en la ciudad de Guayaquil, en el sector de la Av. Juan Tanca Marengo, calle Joaquín Orrantía, aprovechando la cercanía al Omnihospital donde nuestras futuras clientes pueden salir de una cita médica y luego realizar sus actividades regulares en el centro.

El segmento escogido es el nivel socio económico B, para poder atender a las mujeres embarazadas de los sectores de Garzota, Kennedy, Urdesa, Ceibos, Samborondón, etc., aprovechando la concurrencia de esas personas en este sector estratégico de Guayaquil por su cercanía con hospitales, oficinas y centros comerciales. Adicional a esto, la cercanía que el centro de actividad física integral tendría del Omnihospital (que en los últimos años ha ganado acogida entre la clase media – alta de la ciudad de Guayaquil), nos ayudaría a ganar posicionamiento entre las mujeres embarazadas.

Ilustración 2 Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps

5.2. Tamaño del Negocio

El centro de actividad física integral para mujeres embarazadas se diseñará de acuerdo a sus requerimientos, por tal motivo se ha considerado un espacio de aproximadamente de 220 m². Se toma la decisión de alquilar una casa o vivienda de dos pisos, con piscina incluida, para el desarrollo de actividades del centro.

El establecimiento contará con dos salas de ejercicios, una de ellas será la sala principal que tendrá mayor capacidad y es donde se dictarán las clases de técnicas de relajación, salud postural y disciplina prenatal. La segunda sala, poco más pequeña que la primera, será destinada para clases individuales o en su defecto cuando se tenga mayor afluencia de clientes para la conformación de una sala común.

Adicional se dispondrá de un vestidor que será uno de los cuartos de la casa adaptado para que las clientas que asistan después de su trabajo puedan cambiarse.

Las clases acuáticas se realizarán en la piscina que esta en el exterior de la planta baja, dicha piscina será temperada para mayor comodidad de las mujeres embarazadas y tendrá su propio vestidor, ducha y baño.

En el segundo piso, la sala tendrá un proyector, aire acondicionado y pizarra para impartir conferencias de formación prenatal por parte de profesionales. En el mismo piso se tendrá la oficina del supervisor y del nutricionista para poder atender a las clientes.

Por otro lado, la planta baja se destinará para la recepción de clientes y la sala de espera. Esta parte de las instalaciones será muy confortable considerando que la espera de las mujeres embarazadas deberá ser sobre asientos cómodos debido a su condición de embarazo.

Se espera contar con cuatro o cinco espacios destinados para parqueo. Debido a que el centro está ubicado en una vía alterna a la calle principal, las clientes podrán estacionar los vehículos a lo largo de la vía; no

obstante, dependiendo del flujo de clientes se podrá considerar la alternativa de alquilar un lugar exclusivo para estacionamiento externo.

5.3. Determinación de la capacidad instalada del negocio

De acuerdo a las encuestas que se realizaron se puede concluir que el 75% de las mujeres embarazadas prefieren los horarios por las mañanas y por las noches; siendo el menos atractivo para las mujeres embarazadas los horarios por las tardes.

Se determinó que el centro de actividad física integral atenderá de lunes a viernes en horario de 7:00 a 12:00 en las mañanas y horario de las tardes y noches será de 17:00 a 21:00; mientras que los días sábados abrirá de 9:00 a 12:00. En el Anexo II se detalla el horario de atención y el cronograma de las clases que se impartirán.

El promedio máximo de mujeres embarazadas por clases en la sala principal será de quince mujeres y la segunda sala será de diez mujeres. La capacidad es controlada para que el servicio de parte de los entrenadores sea más personalizado.

La capacidad máxima semanal del centro de actividad física integral es de 878 mujeres, está calculado en base a la capacidad máxima de las dos salas (25 mujeres en total; 15 en la sala principal y 10 en la otra sala) y de la piscina en todos los horarios (6 mujeres embarazadas en total).

El número de clientes máximo que la capacidad del centro permite atender, se calculó en base a la capacidad mensual que sería de 3,512 mujeres embarazadas, tomando como porcentajes los resultados de la encuesta que se realizó, que indicaban lo siguiente: 30% de las mujeres asistirían todos los días laborables de la semana; el 42% asistiría durante 3 días de la semana; y finalmente 28% solo asistiría dos días. De tal forma se puede atender a 300 clientes (mujeres embarazadas) máximo al mes.

Tabla 3 Capacidad máxima de clientes

Frecuencia	%	Personas	Clientes
5 veces	30%	1,054	53
3 veces	42%	1,475	124
2 veces	28%	983	123
100%		3,512	300

Elaborado por el autor

5.4. Diseño o descripción del producto y/o servicio.

El centro de actividad física integral BEBE FIT, ofrece un servicio de calidad para que las mujeres embarazadas vivan a plenitud todas las etapas de la maternidad, conservándose saludables. Entre las actividades físicas se ofrecerán las siguientes:

- Salud postural (ej.: Pilates)
- Técnicas de relajación (ej.: Yoga)
- Disciplina Prenatal
- Disciplina Acuática.

Cada una de estas actividades físicas tendrá una duración de 50 minutos. La correcta y adecuada realización y combinación de estos ejercicios permitirá a la mujer embarazada vivir y disfrutar a plenitud del embarazo, pero sobretodo ser más saludable tanto la mama como el bebé; por tal motivo se ofrecerá las opciones de escoger entre todas las actividades y no limitarse a una en específico.

No obstante, si solamente desean asistir a una actividad física en específico podrán elegir también esa opción. Adicional también se ofrecerán clases personalizadas para las mujeres embarazadas que así lo soliciten.

Para complementar las actividades físicas, también se han diseñado servicios adicionales, como los que se detallan a continuación:

Nutrición completa:

Este plan tendrá una amplia y completa guía nutricional, donde se indicará que grupos de alimentos y cantidades debe ingerir la mujer embarazada de acuerdo a cada etapa de gestación. También se incluirá una guía semanal donde se indicará horarios y preparaciones de alimentos. Se llevará un historia médica y control semanales y/o mensuales de la evolución del peso para poder dar una guía personalizada.

Conferencias focalizadas:

El centro de actividad física integral contará con una conferencia por semana con diferentes especialistas para abarcar las diferentes etapas del embarazo y luego del parto; así también temas de primeros cuidados de bebés.

Formación Prenatal:

Consiste en grupos focales donde algunas mujeres embarazadas podrán intercambiar experiencias, dudas, anécdotas que tienen durante el embarazo, también se podrá contar con la presencia de las parejas en algunas de las conferencias o sesiones. La formación prenatal consiste en la preparación física, teórica y psicológica, donde se tratará sobre los cambios físicos y de alimentación, proporcionando consejos para que puedan disfrutar a plenitud de esta etapa.

Se dictará en tres niveles:

Nivel 1: Primer trimestre del embarazo.

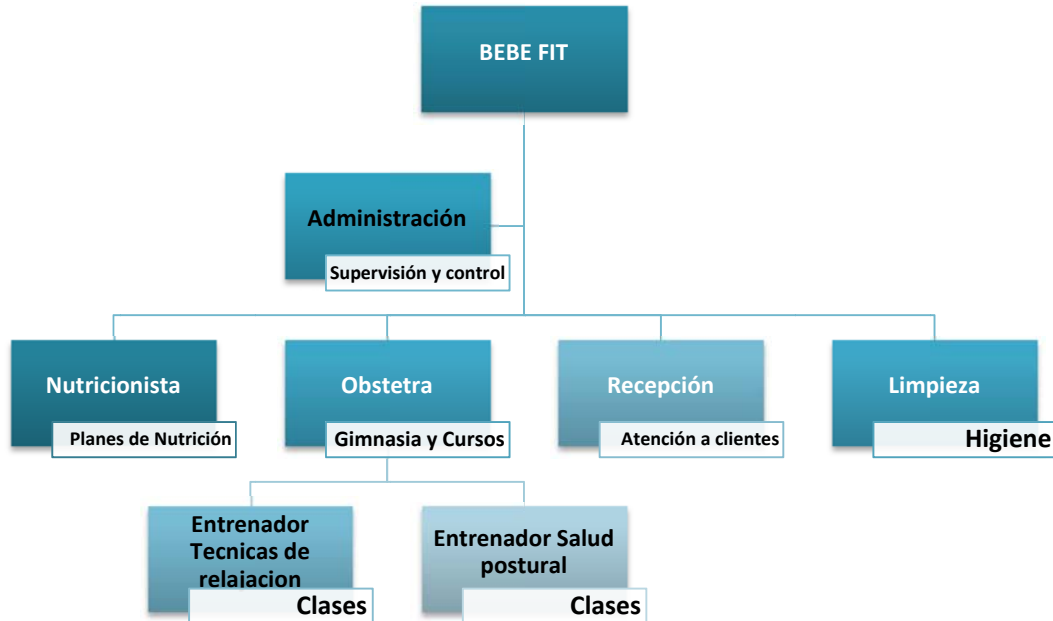
Nivel 2: Segundo trimestre del embarazo.

Nivel 3: Tercer trimestre del embarazo.

Cada nivel contará con un total de 4 sesiones de dos horas de duración que tendrán una frecuencia semanal.

5.5. Diagrama de procesos

Gráfico 16 Procesos Organizacionales



Elaborador por el autor

Para llevar a cabo el negocio se necesitará un supervisor, cuyas funciones serán desempeñadas por el propietario y único accionista de BEBE FIT.

Para crear mayor confianza y seguridad hacia nuestras clientes (mujeres embarazadas) se contará con profesionales altamente calificados y con previa experiencia en mujeres embarazadas, es por esto que se contratará a una Licenciada en Obstetricia con experiencia.

Para las clases de salud postural y técnicas de relajación se contratará a dos entrenadores especializados para cada disciplina y con previa experiencia en mujeres embarazadas, la modalidad de contrato será honorarios profesionales por hora.

Las clases de disciplina acuática serán dictadas por la obstetra, en el caso de que las clases sobrepasen el límite de alumnas por clases, se

contratará a un entrenador con experiencia en la modalidad honorarios profesionales por horas.

Para el departamento de recepción y limpieza se requerirá personal que trabaje a tiempo completo otorgándole todos los beneficios de ley.

Y como parte fundamental para la puesta en marcha del negocio se contará con un jefe contable, quien será la persona encargada de llevar y mantener la información financiera y contable actualizada, así como también realizará seguimiento a los requerimientos que soliciten los entes reguladores como son por ejemplo, Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, etc.

5.6. Ciclo del negocio

No aplica.

5.7. Inversiones en insumos y tecnologías

No aplica.

5.8. Abastecimiento de materias primas

No aplica.

5.9. Recursos humanos

Este negocio está orientado a mejorar el estado anímico, mental y físico de las mujeres embarazadas de la ciudad de Guayaquil, ofrecer un servicio diferenciado y es por esta razón que el talento humano que integrará el negocio será parte importante.

Se evaluarán aspectos importantes como por ejemplo: experiencia, conocimientos teóricos y técnicos; pero sobretodo el profesionalismo y las capacidades de atención al cliente con que entrenadores y especialistas interactúen con las mujeres embarazadas. Esto será un factor clave para el éxito del negocio, lograr que las mujeres embarazadas se sientan en un ambiente cómodo, familiar, relajado y amigable.

A continuación se detalla el perfil para cada puesto de trabajo que conformará el equipo de trabajo del negocio.

Supervisor

Funciones

- Elaboración y coordinación del calendario de horarios de atención y actividades en general.
- Desarrollar promociones y planes de acción de acuerdo a las necesidades de clientes y el mercado.
- Manejar todos los canales de comunicación del negocio (página web, volantes, comunicaciones, redes sociales, etc.)
- Mantener las relaciones con clientes de manera directa y cercana para poder detectar y atender las necesidades que no sean atendidas en su momento.
- Llevar un control y seguimiento de los requisitos legales y de funcionamiento.
- Revisar y controlar los estados financieros y reportes de liquidez con periodicidad mensual.

Requisitos

- Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Ciencias Empresariales o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en puestos similares.
- Espíritu de servicio y cordialidad.

Contratación a tiempo completo

Obstetra

Funciones

- Dictar clases de Disciplina Prenatal.

- Dictar clases de Disciplina Acuática.
- Controlar y supervisar los ejercicios realizados por las mujeres embarazadas, cuidando su salud.
- Certificar los ejercicios impartidos por los entrenadores de salud postural y técnicas de relajación.
- Validar el contenido que se imparte en los cursos prenatales.
- Ser el aval médico del centro de actividad física integral.
- Predisposición a las dudas y/o preguntas de las mujeres embarazadas que se lleguen a desarrollar durante las clases.

Requisitos

- Licenciada en Obstetricia.
- Experiencia en Obstétrica.
- Experiencia en Disciplina prenatal.
- Experiencia en Disciplina acuática.
- Espíritu de servicio y cordialidad.

Contratación a tiempo completo

Entrenador de Técnicas de relajación / Salud postural

Funciones

- Controlar y supervisar los ejercicios realizados por las mujeres embarazadas, cuidando su salud.
- Asistir a las mujeres embarazadas para que realicen de forma correcta los ejercicios sin afectar su embarazo.
- Determinar cuáles ejercicios son apropiados para las mujeres en estado de gestación.
- Desarrollar ejercicios diferenciados para cada etapa de gestación.

Requisitos

- Entrenador calificado de Salud postural / Técnicas de relajación.
- Conocimiento de filosofía humana.

- Experiencia previa (mujeres embarazadas).
- Espíritu entusiasta y dinámico.
- Horarios flexibles (de acuerdo al cronograma de clases)

Contratación por horas.

Nutricionista

Funciones

- Llevar una carpeta con la historia médica de todas las mujeres embarazadas que mantengan un plan nutricional en el centro de actividad física integral.
- Realizar un control periódico del peso de cada paciente (mujeres embarazadas).
- Recomendar a las pacientes el consumo de alimentos adecuados.
- Orientar a las pacientes que porciones necesarias se deben consumir para cada etapa en el embarazo.
- Elaborar planes semanales con información nutricional con menús y recetas que sean de fácil elaboración.

Requisitos

- Título en Nutrición y Dietética.
- Experiencia en nutrición prenatal.
- Horarios flexibles (de acuerdo al cronograma de clases)

Contratación por horas.

Jefe contable

Funciones

- Llevar y mantener la información financiera y contable actualizada.
- Realizar el seguimiento a los requerimientos que soliciten los entes reguladores como Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, etc.

- Informar a la gerencia el estado actual del negocio (balances, estados de resultados, etc.)
- Registrar los asientos contables respectivos.
- Elaborar los estados financieros y de liquidez mensualmente.

Requisitos

- Título en CPA (Contador Público Autorizado) y/o carreras afines.
- Capacidad de análisis en información financiera y contable.
- Capacidad para toma de decisiones.
- Experiencia en cargos similares.

Contratación por horas

Recepcionista

Funciones

- Atender de manera directa a los clientes brindándoles una rápida respuesta a sus inquietudes.
- Brindar información oportuna a potenciales clientes, manejando un óptimo nivel de respuesta.
- Realizar y controlar la base de datos y asistencia de las mujeres embarazadas.
- Facturar y realizar el cobro de los servicios prestados.

Requisitos

- Bachiller en contabilidad o informática.
- Conocimiento de Office (Excel).
- Experiencia en atención al cliente y/o recepción.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Espíritu de servicio y cordialidad.

Contratación a tiempo completo

6. Análisis financiero

A continuación se presentan las estimaciones y los datos financieros concernientes a la inversión inicial y los ingresos y gastos proyectados a un horizonte de cinco años.

6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

Los primeros gastos para poner en marcha el negocio comprende gastos de medios publicitarios relacionados a la campaña que se iniciará antes de la inauguración del centro de actividad física integral, con la finalidad de causar expectativa en el público en general. Así como también se tiene que considerar dentro de la inversión los gastos de constitución de la empresa y los equipos e implementos necesarios para brindar el servicio de disciplina prenatal. Estos gastos se consideran como pre operativos, los cuales se detallan a continuación y serán amortizados en un período no mayor a cinco años.

Tabla 4 Gastos Pre Operativos

Pre Operativos	USD
Medios publicitarios	2,500
Implementos/Equipos	3,500
Gastos de Constitución	2,000
Total Pre Operativos	8,000

Elaborado por el autor

Por otro lado, es necesario realizar adecuaciones al local, la compra de activos fijos, equipos de computación, se debe considerar el depósito adelantado por los tres meses como gasto de arriendo, también se considera contar con un capital circulante de USD 14,000, los cuales corresponden a un alcance de aproximadamente de 30 días de cobertura de costos fijos. Por consiguiente, la inversión inicial del centro de actividad física integral para mujeres embarazadas BEBE FIT asciende a USD 50,000.

Tabla 5 Inversión Inicial

Inversión Inicial	USD
Gastos pre Operativos	8,000
Constitución empresa	2,000
Adecuación local	16,500
Activos Mobiliarios	3,000
Equipos de computación	2,000
Arriendo (Depósito)	4,500
Capital circulante	14,000
TOTAL	50,000

Elaborado por el autor

6.2. Calendario de inversiones

El negocio será financiado de dos formas: el 50.5% de capital propio mientras que el 49.5% restante será a través de un préstamo bancario.

Tabla 6 Financiamiento

Financiamiento	Inversión USD	%
Préstamo bancario	24,750	49.5%
Capital propio	25,250	50.5%
Total	50,000	100%

Elaborado por el autor

El préstamo bancario será realizado a un plazo de cinco años, con una tasa del 11.83% que es la tasa activa máxima para el segmento pymes, publicada por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 7 Tabla de Amortización

Período	Capital	Interés	Pago	Saldo
0				24,750
1	3,909	2,928	6,837	20,841
2	4,372	2,465	6,837	16,469
3	4,889	1,948	6,837	11,581
4	5,467	1,370	6,837	6,114
5	6,114	723	6,837	-

Elaborado por el autor

6.3. Ingresos-egresos proyectados (5 años)

6.3.1. Estimación de Ingresos

Con una proyección de cinco años, se pronosticaran los ingresos referentes a la disciplina prenatal, las conferencias focalizadas y cursos prenatales.

El punto clave de este análisis en la valoración de ingresos será el número de clientes que se logre captar por año. Considerando que el precio es importante para esta estimación de ingresos, sin embargo el mercado ya tiene bien definido el costo de estos servicios, por lo tanto los precios serán similares al mercado.

Para que el análisis sea lo más cercano a la realidad se considerará la capacidad instalada del negocio para todas sus clases, considerando la más importante la de disciplina prenatal que es de 300 clientes (mujeres embarazadas), también se considerará el porcentaje de aceptación que reveló la encuesta realizada a los potenciales clientes (mujeres embarazadas) que fue del 62%. No obstante, se espera empezar con el 40% de la capacidad instalada para el primer año considerando que se trata de un centro nuevo en el mercado.

En cuanto al precio, las mujeres embarazadas podrán tomar diferentes opciones al momento de contratar el servicio, por tal motivo se tomó en cuenta para esta estimación de ingresos los precios de los paquetes porque se espera un demanda mayor por paquete que por algún tipo de ejercicio individual.

Por lo tanto, se puede definir un precio promedio tomando los resultados de las encuestas donde se indica con qué frecuencia irían los potenciales clientes, con lo que se puede concluir lo siguiente: que el 30% de mujeres embarazadas irían cinco veces por semana, el 42% tres veces por semana y un porcentaje inferior del 28% dos veces por semana, teniendo así un precio mensual promedio de USD 89.

Tabla 8 Precio Mensual Promedio

Frecuencia	%	Precio (USD)
5 veces	30%	115
3 veces	42%	90
2 veces	28%	60
	100%	89

Elaborado por el autor

Como política interna se va a considerar que los tres primeros años no se realizará incremento de precios, con la finalidad de captar la mayor cantidad de mujeres embarazadas y así lograr una mayor posición en el mercado. Sin embargo para el cuarto y quinto año de análisis se ha considerado un incremento en el nivel de precios (inflación) del 3.5% y 4% respectivamente, mientras que por el lado de la demanda se ha considerado un crecimiento del 18% anual.

Los ingresos por el servicio de disciplina prenatal proyectados a cinco años son los siguientes:

Tabla 9 Ingresos provenientes de Disciplina

<i>Disciplina</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes /mes	120	142	167	197	233
Precio (USD)	89	89	89	92	96
Ingresos	128,160	151,229	178,450	217,941	267,457
Capacidad	40%	47%	56%	66%	78%

Elaborado por el autor

Mientras que para el precio de los cursos prenatales se lo estableció en USD 125. Para el análisis se ha considerado que los dos primeros años se contará con 6 mujeres embarazadas por nivel, hasta llegar a los 8 clientes por cada nivel. En el escenario positivo que la demanda sea

mayor a la presupuestada, se tendrá la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda en otros horarios.

Tabla 10 Ingresos provenientes de Curso Prenatal

<i>Curso Prenatal</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nivel 1	6	6	8	8	8
Nivel 2	6	6	8	8	8
Nivel 3	6	6	8	8	8
Clientes / curso	18	18	24	24	24
Precio (USD)	125	125	125	129	135
Ingresos (USD)	20,250	20,250	27,000	27,945	29,063

Elaborado por el autor

Para determinar el precio promedio de las conferencias focalizadas, se va a considerar que el 85% de las mujeres embarazadas que harán uso del servicio serán clientes de BEBE FIT, mientras que el 15% restante serán clientes externos, por lo tanto se tiene un precio promedio de USD 16.5.

Los ingresos por las conferencias focalizadas proyectadas a cinco años se detallan a continuación:

Tabla 11 Ingresos provenientes por Conferencias focalizadas

<i>Conferencias focalizadas</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Conferencia 1	10	10	10	10	10
Conferencia 2	10	10	10	10	10
Clientes / mes	20	20	20	20	20
Precio (USD)	16.5	16.5	16.5	17	18
Ingresos (USD)	3,960	3,960	3,960	4,099	4,263

Elaborado por el autor

Para concluir se detalla el ingreso total por las tres actividades que brindará BEBE FIT:

Tabla 12 Cuadro Total de Ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Disciplina	128,160	151,229	178,450	217,941	267,457
Cursos	20,250	20,250	27,000	27,945	29,063
Conferencias	3,960	3,960	3,960	4,099	4,263
Ingresos (USD)	152,370	175,439	209,410	249,985	300,782

Elaborado por el autor

6.3.2. Estimación de Costos

Costos Fijos

Los costos fijos de este negocio son los gastos de administración que van a permitir el buen funcionamiento del centro. Se detallan a continuación todos los costos correspondientes a este rubro:

Tabla 13 Cuadro de Salarios

<i>Salarios</i>	Mensual	Anual	Beneficios	Total
Supervisor	1,200	14,400	3,746	18,146
Obstetra	1,800	21,600	5,448	27,048
Recepción	500	6,000	1,759	7,759
Limpieza	400	4,800	1,475	6,275
Total (USD)	3,900	46,800	12,428	59,228

Elaborado por el autor

En los gastos de medios publicitarios y mercadeo, se incluyen doce publicaciones en diferentes revistas de la ciudad al año, alternando una por mes en El Expreso. Adicional a estas publicaciones también se imprimirán volantes que serán repartidas en ferias.

Tabla 14 Gastos Anuales Medios publicitarios

Medios publicitarios	Anual
Brochures	1.000
Publicaciones El Expreso	3.600
Publicaciones Revistas	2.000
Ferias	2.000
Costos Fijos (USD)	8.600

Elaborado por el autor

Dentro del flujo de costos fijos proyectados, para los cinco años de análisis de este negocio se considera un incremento anual del 3.5% para los gastos administrativos. Por otro lado para el rubro de medios publicitarios y mercadeo, se proyecta que desde el segundo año se tiene un mayor excedente en caja, por lo que se incrementa el gasto en medios publicitarios en USD 5,000, con la finalidad de atraer a más clientes en el corto y mediano plazo.

Tabla 15 Costos Fijos Anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Gastos Administrativos</i>					
Gastos de alquiler	18,000	18,630	19,282	19,957	20,655
Servicios básicos	7,250	7,504	7,766	8,038	8,320
Sueldos y salarios	59,228	61,301	63,447	65,667	67,966
Servicios contables	5,500	5,693	5,892	6,098	6,311
Servicios generales	3,500	3,623	3,749	3,881	4,016
Permisos municipales	600	621	643	665	689
<i>Medios publicitarios</i>					
Revista, brochures	6,600	11,600	11,600	11,600	11,600
Ferias, Expo	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total Costos Fijos	102,678	110,971	114,379	117,906	121,557

Elaborado por el autor

Costos Variables

Dentro de los rubros variables se incluyen los honorarios profesionales de los entrenadores de técnicas de relajación y salud postural. Se ha pronosticado que el primer año de normal funcionamiento se tendrá el 40% de la capacidad total, por tal motivo se enfocará más en la disciplina prenatal específicamente y se dictarán menos cursos de salud postural y técnicas de relajación a la semana de lo planteado inicialmente.

Desde el segundo año en adelante todos los horarios funcionarán completamente, incluyendo salud postural y técnicas de relajación. El costo promedio por hora de los honorarios profesionales es de USD 20.

Tabla 16 Costos Variables Anuales

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Costos Variables</i>	<i>Anual</i>					
Disciplina	Horas*	461	1,152	1,152	1,152	1,152
	Costo	11,525	28,800	28,800	28,800	28,800
Nutricionista	Horas	58	144	144	144	144
	Costo	1,160	2,880	2,880	2,880	2,880
Salud postural	Horas	211	528	528	528	528
	Costo	4,220	10,560	10,560	10,560	10,560
Técnicas de relajación	Horas	173	432	432	432	432
	Costo	3,460	8,640	8,640	8,640	8,640
TOTAL		20,365	50,880	50,880	50,880	50,880

Elaborado por el autor

*** Incluye las clases de disciplina prenatal y acuática y podría incluir dos profesoras, una para horarios de mañana y otra para horarios de la noche.**

6.4. Flujos de Caja Proyectados (con o sin financiamiento propio)

El negocio manejará básicamente ingresos y gastos en efectivo, por tal motivo será poco común encontrar cuentas por cobrar y/o pagar al final de cada ejercicio contable. No obstante puede darse el caso de existir desfase por los clientes en el pago, puesto que no todos cancelarían el

valor mensual el primer día de cada mes, se considera aplicar una penalidad igual a cinco días de los ingresos anuales, los cuales quedarían por cobrar, los mismos que se recuperarían en el año siguiente.

Se establece que la caja requerida para el inicio de cada ejercicio contable será el valor del total de 30 días de los gastos totales del siguiente año.

Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	152,370	175,439	209,410	249,985	300,782
% penalidad interna	-2,116	-2,437	-2,908	-3,472	-4,178
Recuperación penalidad	-	2,116	2,437	2,908	3,472
Total Ingresos	150,254	175,118	208,938	249,421	300,077
EGRESOS					
Sueldos y salarios	59,228	61,301	63,447	65,667	67,966
Gastos generales	34,850	36,070	37,332	38,639	39,991
Honorarios Entrenadores	20,365	50,880	50,880	50,880	50,880
Medios publicitarios	8,600	13,600	13,600	13,600	13,600
Pago de capital	3,909	4,372	4,889	5,467	6,114
Pago de intereses	2,928	2,465	1,948	1,370	723
Impuestos	9,634	2,455	17,062	34,746	57,210
Pago de dividendos	-	830	5,772	11,755	19,354
Total Egresos	139,515	171,973	194,930	222,124	255,837
Excedente / Deficit	10,739	3,146	14,008	27,297	44,240
Caja inicial	14,000	24,739	27,885	41,892	69,189
Caja Resultado Final	24,739	27,885	41,892	69,189	113,429
Caja Máxima en balance	14,331	16,244	18,510	21,320	23,649
Excedente de caja	10,408	11,640	23,382	47,870	89,780

Elaborado por el autor

6.5. Proyecciones de los estados financieros (5 años)

Como supuestos para la elaboración de los estados financieros, se ha considerado el Impuesto a la Renta del año 2013 que es del 22% y 15% de participación de trabajadores¹. También se considera como impuesto el 10% adicional por concepto de reserva legal. Adicional se realizará la amortización de los gastos pre-operativos a cinco años, según lo estipulado en la ley.

Determinando que a partir del segundo año en adelante se considerará el reparto de dividendos a los accionistas, que sería el 30% de la utilidad neta del año en curso. En el primer año, toda la utilidad se reinvierte.

Tabla 18 Estados de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	152,370	175,439	209,410	249,985	300,782
Costos Variables	20,365	50,880	50,880	50,880	50,880
Margen	132,005	124,559	158,530	199,105	249,902
Gtos Administrativos	94,078	97,371	100,779	104,306	107,957
Medios publicitarios	8,600	13,600	13,600	13,600	13,600
Depreciación	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Amortización	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
UAI	23,427	7,688	38,251	75,298	122,446
Intereses	2,928	2,465	1,948	1,370	723
UAI	20,499	5,222	36,303	73,928	121,722
Impuestos	9,634	2,455	17,062	34,746	57,210
UN	10,864	2,768	19,240	39,182	64,513
Dividendos	-	830	5,772	11,755	19,354

Elaborado por el autor

¹ Se mantienen porcentajes de tributación del 2013 por el SRI.

En lo que respecta a los balances generales proyectados, el negocio presenta los siguientes registros a finales de cada año:

Tabla 19 Balances Generales Proyectados

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja	14,000	24,739	27,885	41,892	69,189	113,429
Cuentas por cobrar	0	2,116	2,437	2,908	3,472	4,178
Activos Fijos Brutos	21,500	21,500	21,500	21,500	21,500	21,500
Depreciación Acumulada	0	4,300	8,600	12,900	17,200	21,500
Activos Fijos Netos	21,500	17,200	12,900	8,600	4,300	0
Arriendo Prepagado	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Gastos de Constitución	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos Pre Operativos	8,000	6,400	4,800	3,200	1,600	0
TOTAL ACTIVOS	50,000	56,955	54,521	63,101	85,061	124,107
PASIVOS						
Deuda a Largo Plazo	24,750	20,841	16,469	11,581	6,114	0
TOTAL PASIVOS	24,750	20,841	16,469	11,581	6,114	0
PATRIMONIO						
Capital	25,250	25,250	25,250	25,250	25,250	25,250
Utilidades Retenidas	0	10,864	12,802	26,270	53,698	98,857
TOTAL PATRIMONIO	25,250	36,114	38,052	51,520	78,948	124,107
TOTAL P+P	50,000	56,955	54,521	63,101	85,061	124,107
ACTIVOS – P+P	-	-	-	-	-	-

Elaborado por el autor

6.6. Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio del negocio, aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\text{PE} = (\text{COSTOS FIJOS TOTALES}) / (\text{PRECIO VENTA UNIT} - \text{COSTO VARIABLE UNIT})$$

Para el precio de venta unitario, se considera el precio promedio de los tres paquetes de actividades que se ofrecen en el centro BEBE FIT. Para el caso del costo variable unitario, se tomara en cuenta un costo promedio variable por paquete según la frecuencia y capacidad instalada del centro BEBE FIT. En cuanto a costos fijos, se considera el valor mensual del estado de resultados o el flujo de caja del primer año. En base a estos antecedentes, el punto de equilibrio mensual del presente negocio es:

$$\text{PE: } (8,557) / (89 - 43)$$

PE: 185

Este punto de equilibrio se puede interpretar como el número de paquetes o clientes (asumiendo un paquete por cliente) que el centro deberá vender cada mes para estar en equilibrio. Para conocer el PE mensual por paquete, se prorratea los costos fijos entre los paquetes según el precio de cada uno. De esta manera, se tiene que los 185 paquetes totales que se necesitan vender para estar en equilibrio mensualmente se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 20 Punto de Equilibrio

	ORO PLUS	ORO	PLATA	GLOBAL
COSTO FIJO	3,713	2,906	1,937	8,557
PRECIO UNITARIO	115	90	60	89
CV UNITARIO	64	38	26	43
PUNTO EQUILIBRIO	73	56	56	185

Elaborado por el autor

6.7. Indicadores Financieros

Para medir la rentabilidad del negocio, se utilizarán los siguientes ratios financieros: ROE y ROA

Tabla 21 Indicadores de Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	19%	5%	30%	46%	52%
ROE	30%	7%	37%	50%	52%

Elaborado por el autor

6.8. Evaluación Financiera (VAN, TIR, IR)

Para concluir con el análisis de la rentabilidad del negocio, se utilizará el cálculo del VAN, la TIR y el Índice de Rentabilidad (IR). (Brealy, Myers, & Allen, 2006)

- Para el VAN, la TMAR que se evalúa será del 10%. Se espera que sea mayor a cero para aceptar el negocio propuesto.
- Para el caso de la TIR, se espera que sea mayor a la TMAR utilizada (10%) para aprobar su implementación.
- Para el IR, índice de rentabilidad, se espera que sea mayor a la unidad y así seguir aprobando el negocio en materia financiera.

Los resultados de la evaluación financiera se detallan a continuación:

Tabla 22 Free Cash Flow

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UN		10,864	2,768	19,240	39,182	64,513
Depreciación (+)		4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Amortización (-)		3,909	4,372	4,889	5,467	6,114
Amortización (+)		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Capital Propio	25,250					
Préstamo	24,750					
FCF	-50,000	12,855	4,296	20,252	39,615	64,299
VAN (TMAR: 10%)	47,435					
TIR	32.08%					
IR	2.57					

Elaborado por el autor

Después de realizar el análisis, se concluye que el free cash flow otorga un VAN de USD 47,435 (superior a 0), una TIR de 32.08% (superior a la TMAR del 10%) y un Índice de Rentabilidad (IR) de 2.57 (superior a 1). Los resultados validan y certifican que el negocio es altamente rentable para cualquier inversionista.

6.9. Análisis de sensibilidad

Con los resultados obtenidos de los análisis realizados en los puntos 6.4 y 6.5, se desarrollarán dos escenarios: uno optimista y otro pesimista con la finalidad de evaluar como las variables determinadas afectan en la rentabilidad del negocio.

6.9.1. Escenario Pesimista

En el escenario pesimista se determina que para el primer año se alcanzará únicamente el 34% de la capacidad instalada total del negocio para las clases de disciplina. Para los cursos prenatales se evalúa la posibilidad de solo vender el 75% de lo presupuestado, es decir un impacto negativo en ventas del 25%. Para el caso de las conferencias, se considera una reducción del 10% en la demanda. Por el lado de los costos, a partir del segundo año se disminuyen el rubro de medios publicitarios en un 50% y se prescindiría de los servicios contables, los cuales pasarían a cargo del Supervisor. En los costos variables, se aplicarán disminuciones en horas según corresponda por los impactos mencionados anteriormente en los ingresos del centro.

Tabla 23 Free Cash Flow Escenario Pesimista

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UN		-895	-895	12,625	29,404	50,754
Depreciación (+)		4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Amortización (-)		3,909	4,372	4,889	5,467	6,114
Amortización (+)		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Capital Propio	25,250					
Préstamo	24,750					
FCF	-50,000	1,096	634	13,636	29,837	50,541
VAN (TMAR: 10%)	13,526					
TIR	16.38%					
IR	1.74					

Elaborado por el autor

Se concluye en el escenario pesimista que el free cash flow todavía otorga un VAN positivo de USD 13,526, una TIR del 16.38% y un IR de 1.74, con lo cual se valida y certifica que el negocio sigue siendo rentable para cualquier inversionista, aunque la ganancia es mucho menor a la del escenario esperado.

6.9.2. Escenario Optimista

En el escenario optimista se determina que para el primer año se alcanzará el 45% de la capacidad instalada total del negocio para las clases de disciplina. Para los cursos prenatales se evalúa la posibilidad de vender un 20% más de lo presupuestado. Para el caso de las conferencias, se considera un aumento del 20% en la demanda.

Tabla 24 Free Cash Flow Escenario Optimista

<i>Free Cash Flow</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UN		21,921	15,353	34,345	57,017	85,764
Depreciación (+)		4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Amortización (-)		3,909	4,372	4,889	5,467	6,114
Amortización (+)		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Capital Propio	25,250					
Préstamo	24,750					
FCF	-50,000	23,912	16,862	35,356	57,450	85,551
VAN (TMAR: 10%)	104,613					
TIR	56.60%					
IR	3.98					

Elaborado por el autor

El escenario optimista otorga un VAN de USD 104,613, una TIR del 56.60% y un IR de 3.98, convirtiendo al negocio más atractivo de lo ya establecido en el escenario esperado y con altas probabilidades de crecimiento a través de la apertura de un segundo local de BEBE FIT.

6.10. Tiempo de retorno de la inversión (Payback).

Tabla 25 Payback

Período	Flujo de Caja	Flujo de Caja descontado	Flujo de Caja Acumulado
0	-50,000	-50,000	-50,000
1	12,855	11,687	-38,313
2	4,296	3,551	-34,763
3	20,252	15,215	-19,547
4	39,615	27,058	7,510
5	64,299	39,925	47,435

Elaborado por el autor

Según la metodología Payback, el tiempo estimado de recuperación de la inversión en BEBE FIT se da entre el tercer y cuarto año del negocio.

6.11. Impacto y sostenibilidad del negocio

El negocio impacta positivamente en la salud de las mujeres embarazadas. Contribuye a que este grupo específico de la sociedad no se conforme simplemente con llevar una vida sedentaria o descuidada en relación a su estado físico durante el embarazo sino que más bien se interese por realizar un ejercicio controlado y de intensidad moderada con el fin de conservar de mejor forma la salud de la mujer y del bebé que está por nacer.

El embarazo por lo general produce que las mujeres pierdan su forma física o reduzcan su capacidad para realizar deporte una vez que dan a luz. Durante el embarazo, la alimentación desordenada y la falta de actividad contribuyen a que la mujer registre un mayor peso en libras. Este mayor peso, posteriormente, resulta demasiado complicado de disminuir para la mayoría de mujeres o las obliga a incurrir en altos costos para volver a su estado de forma anterior. Precisamente, todos estos efectos son los que BEBE FIT busca contrarrestar e impactar positivamente en las mujeres embarazadas.

La sostenibilidad del negocio se encuentra asegurada producto de que la población de mujeres embarazadas se mantiene en crecimiento, o por lo menos constante, y porque cada vez más las personas buscan llevar un estilo de vida más saludable y conservar mejores estados físicos. Dado que el centro presenta una propuesta basada en el conocimiento de especialistas en la actividad física y en la medicina general y deportiva, el negocio no enfrentaría problemas de ser catalogado por la sociedad como una propuesta de valor negativa. Dado que las premisas que orientan a BEBE FIT es la formación, el buen estado físico, salud y bienestar de la mujer, la propuesta de valor es altamente deseable y aceptada por la sociedad y su sostenibilidad no se ve comprometida en el corto o largo plazo.

Debido a que el ejercicio a impartir en el centro es moderado y controlado, la salud de la mujer o del bebé no está en riesgo, mucho menos si los que

se encargan de este entrenamiento son especialistas. Esto asegura de alguna manera mucho más la sostenibilidad del negocio ya que existe garantía de un servicio de calidad y sin afectaciones al cliente.

Otros impactos que se pueden nombrar son económicos ya que produce ahorros a las mujeres embarazadas que después del parto buscan desesperadamente bajar de peso e incurren en procedimientos médicos o estéticos costosos. Con BEBE FIT, se aseguran al menos mantener tallas regulares durante y después del embarazo.

Impactos ambientales o tecnológicos no se pueden mencionar dado que la oferta de BEBE FIT se trata de un servicio y no de un bien producido a través de la manufactura.

7. Conclusiones

- Una vez analizados todos los aspectos relacionados con la implementación de la propuesta de valor planteada a través de BEBE FIT, se puede afirmar que existe un mercado insatisfecho de mujeres embarazadas que no está siendo atendido de la mejor manera. La carencia de un servicio de actividad física complementado con formación y nutrición en Guayaquil, le posibilita a BEBE FIT posicionarse como un negocio innovador en el mercado y ofrecer un servicio diferenciador.
- Las necesidades de recursos que demanda el negocio no son exageradas, sino que por lo contrario se encasillan dentro de lo que comúnmente requiere un emprendimiento de esta naturaleza. No es necesario invertir en grandes equipos de actividad física o material de aprendizaje. El recurso humano es lo más importante y el verdadero desafío del negocio es contar con un grupo de profesionales capacitados y altamente comprometidos en una atención de calidad hacia el público objetivo. De esto dependerá mucho la sostenibilidad del negocio ya que del nivel de

profesionalismo que se muestre al cliente se basará la credibilidad y lealtad de las mujeres embarazadas para seguir asistiendo al centro.

- Todos los resultados financieros son positivos, lo cual demuestra que BEBE FIT aparte de ser una idea original e innovadora en el mercado, registra buenas perspectivas de crecimiento y desempeño financiero. La rentabilidad que se espera obtener del centro por parte de sus originadores supera a la mínima esperada en la evaluación financiera realizada al negocio. En un escenario pesimista, la rentabilidad final es menor pero sin embargo sigue siendo atractivo para cualquier inversionista.
- En general, se puede concluir que debido a que los beneficios de la actividad física contribuyen a tener un embarazo más saludable, la competencia es nula y las mujeres embarazadas muestran un gran nivel de aceptación por contar con un programa de entrenamiento y bienestar especializado, la apertura de un centro de actividad física integral como el que se propone mediante BEBE FIT es altamente deseable y rentable en Guayaquil, presenta un mercado objetivo significativo y sus expectativas de crecimiento son altas.

Bibliografía

- Allen, D., & Gorgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Madrid: IE Business School.
- Arija, V., Cuco, G., Vila, J., Iranzo, R., & Fernandez-Ballart, J. (2004). Consumo, hábitos alimentarios y estado nutricional de la población de Reus en la etapa preconcepcional, el embarazo y el postparto. *Medicina Clínica*, 5-11.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de www.bce.fin.ec.
- Barakat, R. (2006). *El ejercicio físico durante el embarazo*. Madrid: Pearson Alhambra.
- Brealy, R., Myers, S., & Allen, F. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hill 8 Ed.
- Carballo, R. (2008). Influencia del ejercicio físico aeróbico durante el embarazo. Influencia del ejercicio físico aeróbico durante el embarazo. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 14-28.
- García, C. (2008). Diabetes mellitus gestacional. *Medigraphic*, 148-156.
- INEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice-Hall Mexico 6 Ed.
- Lechtig, A., & Klein, R. (1981). *Nutrición materna y crecimiento fetal*. Barcelona: Salvat.
- Molina, R. (2007). The pelvic pain in the pregnant women: exercise and activity. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 266-273.
- Revista Lideres. (s.f.). Obtenido de http://www.revistalideres.ec/emprendedores/Emprendedores-proyecto-ley-jovenes-Asamblea-Ecuador-emprendimiento_LIDFIL20130730_0001.pdf.
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>.

ANEXOS

Anexo I: Encuestas

1. Indicar su edad en función de los siguientes intervalos:
 - 18-24
 - 25-33
 - 34-38

2. ¿Se encuentra embarazada actualmente o lo ha estado?
 - Sí, actualmente estoy embarazada.
 - Sí, he estado embarazada anteriormente.

3. ¿Cree usted que la actividad física le ayudaría a tener un embarazo y post parto más saludable?
 - Sí
 - No

4. ¿El ginecólogo que usted frecuenta le ha sugerido desarrollar actividad física de bajo impacto en el embarazo? En caso de ser afirmativa la respuesta escoger entre las siguientes opciones:
 - No lo ha recomendado
 - Caminar
 - Técnicas de relajación
 - Salud postural
 - Disciplina Prenatal

5. ¿Si se crea un espacio exclusivamente para mujeres embarazadas, donde pueda realizar disciplina especializada como salud postural, técnicas de relajación, disciplina prenatal y acuática, usted asistiría?
 - Sí
 - No

6. ¿Cuántas veces por semana acudiría al centro?
 - Diariamente (5 veces por semana)
 - Tres veces por semana
 - Dos veces por semana

7. ¿Qué hora preferiría usted?
 - 7:00 am - 10:00 am
 - 11:00 am - 17:00 pm
 - 18:00 pm - 21:00 pm

8. ¿Cuánto es el valor que estaría dispuesto a pagar por las actividades que ofrece el centro?

- \$ 40 - \$ 65 USD
- \$ 70 - \$ 95 USD
- \$ 100 - \$ 120 USD

9. ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales le gustaría recibir de este centro de actividad física integral? Puede seleccionar varios.

- Plan nutricional mensual (acorde al mes de gestación)
- Formación prenatal
- Disciplina posnatal
- Conferencia focalizada de médicos reconocidos
- Masajes de relajación

10. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿Cuánto pagaría adicional por los siguientes servicios?

- Plan nutricional mensual (acorde al mes de gestación)
- Formación prenatal
- Disciplina posnatal
- Conferencia focalizada de médicos reconocidos
- Masajes de relajación
- Ninguno

11. ¿Qué aspectos considera importantes al momento de ingresar en un centro de actividad física integral para mujeres embarazadas con estas características?

- Infraestructura
- Fácil acceso
- Ubicación del lugar
- Flexibilidad de horarios
- Precio
- Servicios adicionales

Anexo II: Programación de Actividades

	HORARIO DE ATENCIÓN / ACTIVIDADES					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
07:00 - 07:50	Salud postural	Disciplina Prenatal	Técnicas de relajación	Salud postural	Disciplina Prenatal	
08:00 - 08:50	Técnicas de relajación	Salud postural	Disciplina Acuática	Técnicas de relajación	Disciplina Posnatal	
09:00 - 09:50	Disciplina Prenatal	Técnicas de relajación	Salud postural	Disciplina Acuática	Salud postural	Disciplina Prenatal
10:00 - 10:50	Disciplina Posnatal	Disciplina Acuática	Disciplina Prenatal	Disciplina Prenatal	Salud postural	Técnicas de relajación
11:00 - 11:50	Disciplina Acuática				Técnicas de relajación	Salud postural
17:00 - 17:50	Disciplina Acuática	Técnicas de relajación	Disciplina Prenatal	Salud postural	Disciplina Acuática	
18:00 - 18:50	Técnicas de relajación	Disciplina Prenatal	Disciplina Posnatal	Disciplina Prenatal	Disciplina Prenatal	
19:00 - 19:50	Disciplina Posnatal	Disciplina Prenatal	Salud postural	Disciplina Prenatal	Disciplina Posnatal	
20:00 - 20:50	Salud postural	Salud postural	Disciplina Acuática	Técnicas de relajación	Salud postural	