



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE BIENESTAR INTEGRAL PARA LA MADRE GESTANTE EN
LIMA NORTE**

Volumen I

Tesis presentada en satisfacción parcial de los
Requerimientos para obtener el grado de Maestro en
Administración de Negocios
por:

Alcoser Lira, Fabiana
Castillo Velásquez, José
García Salcedo, Alejandra
Rojas Pardo, Roy

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60-1

Lima, 12 de abril de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE BIENESTAR INTEGRAL PARA LA MADRE GESTANTE EN
LIMA NORTE**

ha sido aprobada.

Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Kety Jauregui Machuca (Jurado)

Gustavo Reyes Vergara (Jurado)

UNIVERSIDAD ESAN

2018

Agradecimiento a mis padres por el apoyo incondicional y darme fortaleza en todo momento, a mi esposo y a mi hermano por compartir cada momento importante respaldándome y alentándome a lograr mis metas. Gracias por estar a mi lado y llenar mi corazón de tanto amor y felicidad. Por otro lado el haber conocido, estudiado con un gran equipo de trabajo, logrando así cerrar esta etapa en nuestras vidas.

Fabiana Alcoser

A mi querido hermano José Luis por todas sus enseñanzas, por cuidarme y guiarme por buen camino antes y ahora desde el cielo junto a Dios.

A mis padres y hermana Nelly por sus fuerzas y apoyo incondicional en todo momento.

José Castillo

A ti papi por ser la ayuda constante, empuje, ejemplo y apoyo y por ser mi ángel que siempre me cuida. Siempre seremos mucho más que dos
A mi mami por ser mi ejemplo de constancia, por su amor incondicional y por siempre creer en mí. A mi hermano Luis Gustavo por el apoyo de todos los días..

A Ramiro por todo su amor, paciencia y volver mis días más cargados, en días divertidos.

Y al equipo de trabajo, porque fuimos un puño y cumplimos este objetivo.

Alejandra García

A Dios.

A mis padres por estar siempre a mi lado brindándome todo su amor.

A Vanesa por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi hija Jade Valentina por borrarle todos mis problemas con su tierna sonrisa.

A mis hermanos Joel y Gina por su gran apoyo.

A María Carolina por estar siempre para mí.

A Mercedes por ser la mejor abuela del mundo.

Roy Rojas

FABIANA LISBET ALCOSER LIRA

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Dirección General. Titulada en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Experiencia en la cadena de suministros, procesos de operaciones de compra - abastecimiento estratégico y planificación de la demanda en empresas de diversos sectores; liderando equipos de trabajo, analítica y creativa. Nivel de inglés y Excel avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CETCO S.A. (BELCORP). Compañía peruana de venta directa

Analista de Planeación de Materiales **Mar. 2017 – a la fecha**

- Responsable del abastecimiento oportuno en tiempo, cantidad y calidad de componentes y MP a los diferentes CDP (Perú, Colombia) para la fabricación de productos cosméticos.
- Monitoreo en el cumplimiento de proveedores corporativos (locales/internacionales).
- Liderar sesiones de trabajo con el área de almacén y calidad para la mejora de procesos.
- Negociación con proveedores para generar ahorros en compras y evitar obsolescencia.

Analista de Programación de Materiales **Mar. 2015 – Feb. 2017**

- Responsable de coordinar el abastecimiento de PTs a los países Perú, Bolivia, Chile y Ecuador.
- Responsable en la fabricación en calidad, cantidad y tiempo requerido de acuerdo a las fluctuaciones de la demanda.
- Diseño y control del plan maestro de producción; revisión en la ejecución y plantear acciones de contingencia con la planta maquiladora. (Recuperación de componente obsoleto por USD \$90,000).
- Liderar y gestionar planes de control para minimizar los faltantes, en coordinación con los clientes internos.
- Responsable de controlar los KPI's con planta maquiladora.

Analista de cadena de abastecimiento NiCO **Dic. 2013 – Feb. 2015**

- Responsable de MRP para NiCO, Diseño y definición tiempo de producción para el abastecimiento de los productos.
- Liderar y gestionar el S&OP.
- Participación en la estimación de la demanda.
- Diseño del proceso de armado de kits y maquila.
- Control y gestión de inventarios de países.
- Responsable de abastecimiento y Despacho (Incremento en efectividad de entrega:70% a 90%)
- Responsable de la relación y de controlar KPI's con los operadores logísticos vs objetivos.
- Responsable del costo de despacho y de almacenamiento.

SAMSUNG ELECTRONICS. Empresa multinacional electrónica y de tecnologías de la información.

Logistic Parts Analyst – Service

Dic. 2012 - Nov. 2013

- Abastecimiento y análisis del Forecast para la compra de repuestos y control de las Back orders.
- Análisis y monitoreo de los principales KPI's.
- Control e implementación de mejoras continuas en procesos y servicios de 3PL.
- Responsable de Abastecimiento y Despacho a cliente final. Control en el área de logística inversa.

WEIR MINERALS LATIN AMERICA (Vulco Peru S.A). División de la empresa británica Weir, que ofrece productos de ingeniería resistentes al desgaste a compañías de los sectores de minería, petróleo y gas, petroquímico e hidráulico.

Supply Chain Analyst

Mar. 2012 - Dic. 2012

- Gestión, análisis y abastecimiento de inventarios – Kanban.
- Monitoreo y análisis del consumo, abastecimiento y facturación de los Contratos de suministro con las principales empresas mineras del país.
- Planeamiento y coordinación de proyectos.
- Responsable de coordinar las capacitaciones para el personal administrativo y de almacén en los procesos y productos de la empresa.
- Emisión y activación de órdenes de fabricación a empresas inter company.
- Elaborar reportes e indicadores de gestión

Customer Service

Feb. 2010 - Feb. 2012

- Atención de consultas, información de status de las órdenes de compra y servicio post venta a los clientes internos – externos y proveedores.
- Coordinación de despachos y fabricación con áreas de venta, marketing y producción.
- Emisión de reportes semanales y/o quincenales a clientes TOP.
- Elaboración de reportes de OTD (entregas a tiempo) para bombas y repuestos.
- Implementación de mejoras continuas de procesos.

FORMACIÓN

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

ESADE Business School

2017

ESADE-ESAN de Innovación y Liderazgo

Florida International University - FIU

2014

Seminario: Operation & SCM

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC

2012

Diplomado de Supply Chain Management

Universidad de Lima

2011

Licenciada en la carrera de Administración de Empresas

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

University of Maryland, College Park - Curso Online	2014
Developing Innovative Ideas for New Companies: The First Step in Entrepreneurship	
Case Western Reserve University - Curso Online	2014
Inspiring Leadership through Emotional Intelligence	
Escuela de Comercio Exterior – ADEX	2010 – 2011
Curso intensivo de Comercio Internacional	

JOSE TEODORO CASTILLO VELASQUEZ

Maestro en Administración de ESAN con mención en Dirección Avanzada de Proyectos. Ingeniero de Sistemas titulado, quinto superior. Con experiencia en procesos de Calidad y Desarrollo de Software en empresas transnacionales de clase mundial, liderando equipos de trabajo, analítico, creativo, orientado a la gestión de resultados y soluciones que aporten a los ingresos y reducción de costos. Inglés avanzado. Estudios de especialización presencial en Marketing Digital Internacional en la Universidad Internacional de Florida – USA. Estudios de Grado Internacional en la Universidad de Granada - ETS de Ingenierías Informática y de Telecomunicación en España, Diplomados en Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI y BPM en la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura.

EXPERIENCIA

VERIZON PERU. Compañía Estadounidense a nivel mundial de telecomunicaciones.

Líder Sénior de Proyectos DevOps y QA. Abril Abr. 2015 – a la fecha

- Responsable del proyecto principal de DevOps para la administración de tickets en Verizon Enterprise Solutions Perú. Creación de la canalización de entrega de DevOps basada en la integración continua y la entrega continua utilizada para habilitar numerosos micro servicios y componentes.
- Integración continua y entrega continua: Jenkins, Hygieia. Pruebas: Selenium, Cucumber, Jmeter y HP Load Runner. Idiomas: Java. Administrador de código fuente: Git, Bitbucket. Gerente de repositorio: Artifactory, NuGet. Seguimiento de problemas: Jira, TFS. PaaS: Cloud Foundry. Sistema de administrador de base de datos: SQL Server, Oracle.

Arquitecto de Automatización de Calidad de Software. Mar. 2013 – Mar. 2015

- Arquitecto de Automatización de pruebas de humo y regresión automatizadas. Líder interno del proyecto de pruebas de humo automatizado. Creación de tableros de control gerenciales basados en SSRS. Marco de pruebas de software: Selenium, Cucumber, Jenkins. Lenguaje de programación: Java. Administrador del Sistema de Base de Datos: SQL Server.
- Arquitecto de Automatización de pruebas de humo y regresión automatizadas. Creación y mantenimiento de un framework de pruebas automatizadas. Herramienta de automatización: HP QTP. Lenguaje de programación: VbScript. Administrador del sistema de base de datos: SQL Server. Informes: Reporting Services. Código Repositorio: Team Foundation Server.
- Las pruebas funcionales para las pruebas de humo, de regresión y E2E. Herramienta de automatización: HP Quality Center. Pruebas de servicios web: SOAP Sonar. Pruebas Data Warehouse y Business Intelligence: Reporting Services, Performance Point.

HILDEBRANDO PERU. Empresa transnacional de consultoría de software.

Analista de Calidad – Claro Perú. Mar. 2013 – Mar. 2015

- Desarrollo y Programación utilizando el análisis de control de calidad. Creación de macros de Excel.
- Manejo de herramientas de pruebas de conocimiento en PL, SQL, Los casos de desarrollo de escenarios y pruebas funcionales, el código y estrés.
- Implementación de aplicaciones con lenguajes de programación Visual. NET con Oracle 11g.
- Base de datos: SQL Server 2008 R2, Oracle 10g y Oracle 11g Sistemas operativos: Windows 7 y Windows XP. Lenguajes de programación: Visual Basic Net 2003 - 2010, Asp Net, Silk Test. Otros: SilkCentral - Micro Focus.

3DEV BUSINESS AND CONSULTING. Empresa peruana dedicada a consultoría de software. 2012

Analista Programador Jun. 2012 - Set. 2012

- Sistema de proyectos de Riesgos Seguros Seguros Pacífico.
- Desarrollo, análisis y programación.
- Análisis de los requerimientos de desarrollo y especificación.
- Desarrollo de módulos y / o mantenimiento de aplicaciones.
- Base de datos: SQL Server 2008 R2. Sistemas operativos: Windows 7. Lenguajes de programación: C#. Metodologías: SCRUM. Otros: Silverlight 4, MVC 3, Reporting Services, Integration Services.

2012 EDPYME ACCESO CREDITICIO S.A. Empresa peruana financiera de dedicada a préstamos crediticios. 2012

Analista de Desarrollo Feb. 2012 - Jun. 2012

- Proyecto del sistema financiero y contable. Desarrollo, análisis y programación en el sector financiero.
- Desarrollo de módulos y / o mantenimiento de aplicaciones.
- Automatización de los casos de prueba.
- Base de datos: PostgreSQL. Sistemas operativos: Windows 7 y Linux. Lenguajes de programación: Java. Framework: Struts y Spring.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN 2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

Florida International University – College of Business 2017

Especialización en Marketing Internacional

Universidad de Piura 2015

Diplomado en Business Process Management - BPM

Universidad de Piura 2014

Diplomado en Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMI

Universidad Nacional de Trujillo 2011

Ingeniero de Sistemas	
Universidad de Granada	2011
Grado de asociado – Ingeniería Informática	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXIN	2015
Certificación en ITIL Service Operation.	
Scrum Alliance	2014
Certificación Scrum Master – CSM.	
Gasq	2014
Certificación en ISTQB CT Advanced Level Test Manager.	
EXIN	2014
Certificación en EXIN Certified Integrator Secure Cloud Services.	
EXIN	2014
Certificación en Information Security Management based on ISO/IEC 2700 2.	
EXIN	2014
Certificación en Cloud Computing.	
EXIN	2013
Certificación en IT Service Management based on ISO/IEC 20000.	
Gasq	2013
Certificación en ISTQB Certified Tester Foundation Level.	
EXIN	2013
Certificación en ITIL Foundation.	
University of Michigan	2011
Certificación de The Examination for the Certificate of Competency in English.	

MARIA ALEJANDRA GARCÍA SALCEDO

Maestro en Administración de Empresas con especialización en Dirección General, con más de cuatro años en experiencia en el área comercial, planificación de la demanda, y coordinación logística. Con Especialización en Dirección y Gestión de Ventas, Especialización en Marketing y estudios de Comercio Exterior. Nivel de inglés y Excel avanzado. Persona analítica, proactiva, con liderazgo y fuertes habilidades interpersonales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CFG & Corporación Pesquera Inca

Empresa parte del grupo Pacific Andes International Holding Limited, líder global en la captura y producción de productos marinos. Líder de producción de harina y aceite de pescado, con una cuota de 16.9% y con 2,492 colaboradores.

Coordinador Comercial **Febrero, 2015- Actualidad**

- Responsable de planificación de la demanda del área comercial.
- Realizar el seguimiento y gestión del plan de ventas vs. la producción real, maximizando el valor de los productos y cartera de clientes.
- Buscar la eficiencia en el stock para la venta, reduciendo las mermas en los despachos, coordinando la operación con las áreas Logística y Calidad.
- Administrar eficientemente el stock de 10 plantas, maximizando las calidades de Harina y Aceite de Pescado.
- Manejo de warrant a nivel de inventarios
- Elaboración del presupuesto de ventas anual en base a la proyección de ventas y los estimados de gastos que se realizarán en el año.
- Coordinar con clientes y/o brokers de envío de contratos, nominaciones de lotes y documentación
- Elaboración e interpretación de reportes para el análisis de los clientes, precios, demanda internacional de la Harina, Aceite de pescado y productos sustitutos.
- Investigación de mercados para el desarrollo de nuevos clientes

Analista Comercial **Setiembre 2013- Enero 2015**

- Administrar los stocks de harina de pescado, realizando seguimiento de la producción y calidad de la harina de pescado para su optimización.
- Dar el detalle de calidades disponibles para venta SPOT por planta, cuadrando los stocks con contabilidad.
- Coordinar con plantas (10) y con proveedores la ejecución de análisis al producto.
- Ingreso a SAP de contratos, asignaciones para exportación y facturas.
- Llevar control de pedido de análisis y presupuesto de esos.
- Realizar la provisión Mensual de gastos del área.
- Encargada de las ventas nacionales de residuos de harina y aceite de pescado

Corporación Pesquera Inca

2da Empresa Pesquera del Perú, dedicados a la extracción, procesamiento y producción de harina y aceite de pescado para el consumo humano indirecto. Empresa comprometida con el desarrollo sostenible, asegurando la pesca responsable social y ambiental.

Asistente Comercial

Enero 2013- Agosto 2013

- Brindar soporte a la administración de stocks de harina de pescado, así como levantar datos estadísticos relacionados al producto, con el objeto de que se tenga un buen manejo de los stocks y la información obtenida permita tomar mejores decisiones.
- Responsable del ingreso a SAP de todas las asignaciones para exportación.
- Responsable de realizar los pedidos de análisis por destino (dependiendo del contrato).

FORMACIÓN PROFESIONAL

Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Maestría en Administración de Negocios	2016 – 201
Florida International University – College of Business Especialización en Marketing Internacional	2017
Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Diplomado Internacional de Marketing	2014
Universidad de Ciencias Aplicadas Diplomado en Dirección y Gestión de ventas	2013
Universidad Nacional Agraria La Molina Bachiller en Industria Alimentarias	2012

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Escuela de Comercio Exterior – ADEX Curso intensivo de Comercio Internacional	2012
---	-------------

ROY LUIS ROJAS PARDO

Maestro en Administración de ESAN con mención en Finanzas Corporativas. Economista de la Universidad Nacional del Callao-UNAC y egresado de la maestría en economía con mención en finanzas por la UNMSM. Experiencia en gestión pública, contrataciones con el Estado, finanzas públicas, finanzas corporativas, mercado de valores y de capitales. Conocimientos de inglés y dominio de las herramientas computacionales de gerencia. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de financiera.

EXPERIENCIA

Superintendencia del Mercado de Valores-SMV. Es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos.

Analista Senior Dic 2011 – a la fecha

- Presidente de los comités de selección bajo el ámbito normativo de Ley de Contrataciones y su Reglamento.
- Coordinar y supervisar a los profesionales que realizan los procedimientos de selección en sus tres (3) fases: actos preparatorios, proceso de selección y ejecución contractual.
- Coordinar y supervisar a los profesionales que realizan las contrataciones menores iguales a las 8 UIT.
- Supervisar los estudios de mercados de los procedimientos de selección.
- Coordinar y formular el Plan Anual de Contrataciones de la Superintendencia del Mercado de Valores.
- En coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto elaborar el presupuesto institucional para su posterior aprobación.
- En coordinación con la Oficina de Finanzas supervisar el nivel de ejecución del presupuesto a nivel de devengado.
- Realizar estudios donde se evalúa la maximización de la utilización de los recursos públicos.
- Formular procedimientos internos para la ejecución de las contrataciones.
- En coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto gestionar la factibilidad de los proyectos de inversión pública.
- Profesional certificado por el OSCE.

Seguro Social de Salud-EsSalud. El Seguro Social de Salud, EsSalud, es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social. Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

Economista

Mar. 2010 – Dic. 2011

- Sectorista de quince (15) redes asistenciales de salud brindando asesoría en temas logísticos y presupuestales.
- Emisión de opinión para las resoluciones de aprobación de expediente técnico, cancelación de procedimientos de selección, prestaciones adicionales y reducciones, así como de contratos complementarios.
- Participar en reuniones con los Directores de las redes asistenciales a nivel nacional en representación de la Gerencia Central de Logística a fin de concertar soluciones de abastecimiento a nivel nacional.
- Capacitador en SAP MM.

Ministerio de Salud-MINSA. Es el sector del Poder Ejecutivo encargado del área de salud

Economista Jun. 2007 – Mar. 2010

- Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la Institución, de acuerdo a los cuadros necesidades para su respectiva aprobación.
- Elaboración de estudios de posibilidades que ofrece el mercado para la determinación de los valores referenciales de los diferentes tipos procesos de selección, como así la elaboración de los respectivos resúmenes ejecutivos.
- Verificar que el expediente tenga todos los requisitos correspondientes a los actos preparatorios: requerimiento, estudio de posibilidades que ofrece el mercado, disponibilidad presupuestaria y aprobación del expediente de contratación.
- Gestionar las adquisiciones menores iguales a la 3 UIT.
- Capacitador del SIGA.
- Coordinar con la Oficina de Planeamiento Estratégico la dotación de presupuesto para los procedimientos de selección.
- Gestionar ante la Oficina de Planeamiento Estratégico la modificación presupuestal por partida de gasto.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN	2016-2018
Maestría en Administración con mención en Finanzas Corporativas.	
Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM	2010-2012
Egresado de la Maestría en Economía con mención en Finanzas.	
Universidad Nacional del Callao-UNAC	2001-2007
Economista	
Universidad Nacional del Callao-UNAC	2001-2007
Bachiller en Economía.	

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Seminarios

ESADE Business School

2017

Innovación y liderazgo

Diplomados y Post Grados

Universidad de Lima

- 2013-2014

Postgrado en Gestión de las Adquisiciones Públicas

Universidad Continental y Organismo de Contrataciones del Estado- 2008-2011

Diplomado de Especialista en Contrataciones del Estado

Universidad Continental y Organismo de Contrataciones del Estado- 2008-2011

Diplomado en Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Programas informáticos

Universidad de Lima 2012

Especialista en Excel (Básico, Intermedio, Avanzado y Financiero)

Idiomas

Inglés – Nivel Intermedio

INDICE

CAPÍTULO I	i
INDICE	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xxiv
Capítulo 1 : INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Idea de negocio.....	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4. Alcance y limitaciones	3
1.4.1. <i>Alcance</i>	3
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	4
Capítulo 2 : MARCO METODOLÓGICO	5
2.1. Estructura de trabajo de investigación.....	5
2.2. Fuentes de información	8
2.3. Descripción de las principales herramientas	9
2.4. Descripción de metodologías	9
2.4.1. <i>Metodología de investigación</i>	9
2.4.2. <i>Metodologías para la obtención de fuentes primarias</i>	10
2.4.2.1. <i>Metodología de entrevistas de profundidad</i>	10
2.4.2.2. <i>Metodología de focus group</i>	10
2.4.2.3. <i>Encuestas</i>	10
Capítulo 3 : MARCO CONCEPTUAL	12
3.1. Cambios psicológicos y físicos en la gestante.....	12
3.2. Beneficios de la Psicoprofilaxis prenatal	12
3.3. Beneficios de la estimulación prenatal.....	13
3.4. Beneficios dentro de los servicios complementarios.....	13
3.5. Conclusiones	15
Capítulo 4 : MARCO CONTEXTUAL	16
4.1. Contexto Internacional	16
a. Recuperación de la demanda global.....	16
b. Estabilización del precio de los minerales	17
c. Condiciones financieras estables, que permite una demanda por activos en mercados emergentes	18
4.2. Contexto Nacional.....	18
4.2.1. <i>Economía Nacional</i>	19

4.2.2.	<i>Población en Lima</i>	20
4.2.3.	<i>Población zona Lima Norte</i>	22
4.2.4.	<i>Factores de crecimiento</i>	23
4.2.5.	<i>Población zona 2 Lima Norte</i>	24
4.2.5.1.	<i>Población zona 2 Lima Norte</i>	26
4.2.6.	<i>Salud Maternal en el Perú</i>	27
4.2.7.	<i>Número de visitas de atención prenatal</i>	28
4.3.	Conclusiones	29
Capítulo 5 : MARCO LEGAL		30
5.1.	Marco legal constitución de la empresa	30
5.1.1.	<i>Sociedad Anónima Cerrada</i>	31
5.2.	Marco legal régimen tributario.....	32
5.2.1.	<i>Régimen tributario seleccionado</i>	32
5.3.	Marco legal registro IPRESS	33
5.4.	Marco legal legislación laboral	33
5.5.	Conclusiones	34
Capítulo 6 : ANALISIS COMPARATIVO CON SERVICIOS SIMILARES		36
6.1.	Análisis de factores de comparación	36
6.2.	Competencia del mercado internacional	37
6.3.	Competencia del mercado local	42
6.3.1.	<i>Competidores</i>	43
6.3.2.	<i>Benchmarking</i>	43
6.4.	Buenas prácticas	47
Capítulo 7 : INVESTIGACIÓN DE MERCADO		48
7.1.	Etapla I: Investigación cualitativa	48
7.1.1.	<i>Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad</i>	48
7.1.1.1.	<i>Objetivos</i>	49
7.1.1.2.	<i>Conclusiones</i>	50
7.1.2.	<i>Investigación cualitativa: Focus Group</i>	51
7.1.2.1.	<i>Objetivos</i>	51
7.1.2.2.	<i>Resultados</i>	52
7.2.	Etapla II: Investigación cuantitativa.....	55
7.2.1.	<i>Objetivos</i>	56
7.2.2.	<i>Población objetivo de estudio</i>	56
7.2.3.	<i>Tamaño y distribución de la muestra</i>	57
7.2.4.	<i>Resultados</i>	57
7.2.5.	<i>Conclusiones</i>	58

Capítulo 8 : ANÁLISIS ESTRATÉGICO	61
8.1. Análisis del Macro entorno	61
8.1.1. <i>Análisis PEST</i>	61
8.2. Análisis del Micro entorno.....	64
8.2.1. <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	64
8.2.1.1. <i>Amenaza de posibles entrantes</i>	64
8.2.1.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	65
8.2.1.3. <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	66
8.2.1.4. <i>Amenaza de posibles sustitutos</i>	66
8.2.1.5. <i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	66
8.3. Estrategia genérica	67
8.4. Planeamiento estratégico.....	67
8.4.1. <i>Visión</i>	67
8.4.2. <i>Misión</i>	67
8.4.3. <i>Valores</i>	68
8.4.4. <i>Matriz EFE</i>	68
8.4.5. <i>Acciones estratégicas</i>	69
8.4.6. <i>Modelo Canvas</i>	70
8.5. Comparativo buenas prácticas mercado internacional-local- propuesta de negocio.....	72
Capítulo 9 : PLAN COMERCIAL	73
9.1. Objetivos del plan comercial.....	73
9.2. Estimación de la demanda.....	73
9.3. Estrategias de marketing	75
9.3.1. <i>Marca y Logotipo</i>	75
9.3.2. <i>Estrategia de cartera</i>	76
9.3.3. <i>Estrategia de segmentación y posicionamiento</i>	77
9.3.4. <i>Estrategia de mix marketing basado en el enfoque integral de administración de servicios</i> 79	
9.3.4.1. <i>Elementos del producto</i>	79
9.3.4.2. <i>Lugar, ciberespacio y tiempo</i>	83
9.3.4.3. <i>Proceso</i>	84
9.3.4.4. <i>Productividad y calidad</i>	84
9.3.4.5. <i>Personal</i>	84
9.3.4.6. <i>Promoción y educación</i>	85
9.3.4.7. <i>Precio</i>	86
9.3.5. <i>Estrategia de comunicación</i>	87
9.3.5.1. <i>Flor del servicio</i>	88

9.3.5.2.	<i>Producto básico</i>	89
9.3.5.3.	<i>Servicios Complementarios de Facilitación</i>	89
9.3.5.4.	<i>Servicios Complementarios de Mejora</i>	90
9.3.6.	<i>Estrategia de ventas</i>	90
9.3.6.1.	<i>Incorporación de nuevas matrículas</i>	90
9.3.6.2.	<i>Fidelización y retención de clientes</i>	90
9.4.	Presupuesto de marketing	90
9.5.	Indicadores de control	91
9.6.	Conclusiones	91
Capítulo 10 : PLAN OPERATIVO		92
10.1.	La empresa	92
10.2.	Pequeña Empresa	92
10.3.	Sociedad Anónima Cerrada	93
10.4.	Cadena de valor.....	94
10.5.	Diseño de los procesos de servicio	94
10.6.	Localización y distribución	94
10.7.	Turnos y horarios de atención	101
10.8.	Capacidad Instalada	102
10.9.	Indicadores	103
10.10.	Presupuesto de operaciones	109
10.11.	Conclusiones	111
Capítulo 11 : CAPITAL HUMANO.....		112
11.1.	Estructura organizacional.....	112
11.2.	Modelo organizacional.....	112
11.3.	Organigrama	113
11.4.	Análisis de los puestos de trabajo	113
11.5.	Reclutamiento y selección	114
11.6.	Formación y desarrollo	114
11.7.	Evaluación del desempeño.....	116
11.8.	De las compensaciones	116
11.9.	Conclusiones	117
Capítulo 12 : EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		119
12.1.	Supuestos y consideraciones generales	119
12.2.	Estimación de la demanda.....	120
12.3.	Proyección de Ingresos	124
12.4.	Presupuesto de Egresos.....	124
12.5.	Estimación de la inversión	130

12.6.	Proyección de la depreciación.....	130
12.7.	Estado de resultados.....	132
12.8.	Evaluación económica financiera	134
12.9.	Análisis de puntos críticos	137
12.10.	Análisis de sensibilidad.....	137
12.11.	Escenarios	142
12.12.	Conclusiones	142
	Capítulo 13 : ANALISIS DE RIESGOS	144
	Capítulo 14 : CONCLUSIONES	147
	BIBLIOGRAFIA.....	150

Lista de tablas

Tabla 2.1. Estructura para el trabajo de tesis	5
Tabla 2.2. Fuentes de información primaria	8
Tabla 2.3. Fuentes de información secundarias	8
Tabla 2.4. Sesiones de focus group.....	10
Tabla 4.1: Proyección de crecimiento de las principales economías (Variación % real anual).....	17
Tabla 4.2: Términos de intercambio y materias primas.....	18
Tabla 4.3: Información país Perú.....	19
Tabla 4.4: Información departamento Lima	21
Tabla 4.5: NSE distrito de Lima	21
Tabla 4.6: Perú: Indicadores demográficos, estimados por quinquenios.....	21
Tabla 4.7: Cantidad habitantes en la zona Lima Norte - Habitantes, hogares, viviendas (Comparativo 2014-2016).....	25
Tabla 4.8: Gasto promedio mensual del hogar en Lima Norte	26
Tabla 4.9: Universidades e institutos en Lima norte.....	24
Tabla 4.10: Población zona 2 Lima Norte	25
Tabla 4.11: NSE Lima Norte Zona 2	25
Tabla 4.12: Inscripción de nacimientos según distrito de residencia habitual de la madre del año 2013 al 2016 en Lima Metropolitana	25
Tabla 4.13: Inscripción de nacimientos por sitio de ocurrencia, según lugar de residencia habitual de la madre- Lima Metropolitana- Año 2015	26
Tabla 4.14: Resultado encuesta a mujeres que tuvieron nacimientos - Perú: Mujeres de 15 a 49 años de edad que tuvieron nacimientos en los cinco años que precedieron la encuesta, por persona que proporcionó el cuidado pre-natal para el último nacimiento, según característica seleccionada, 2015 (Distribución porcentual)	28
Tabla 5.1: Pasos para constituir una empresa de personería jurídica.....	30
Tabla 5.2: Requisitos de la Micro y Pequeña Empresa.....	34
Tabla 5.3: Requisitos de la Micro y Pequeña Empresa.....	34
Tabla 6.1: Fuente expertos entrevistados	36
Tabla 6.2: Análisis comparativo de los servicios en psicoprofilaxis y prenatal ofrecidos por los centros internacionales	38
Tabla 6.3: Servicios adicionales ofrecidos por los centros internacionales.....	39

Tabla 6.4: Capacitaciones a profesionales ofrecidos por los centros internacionales y metodología de enseñanza	40
Tabla 6.5: Información adicional de los centros internacionales.....	40
Tabla 6.6: Información de costos de los centros internacionales.....	41
Tabla 6.7: Clínicas en la zona Lima Norte 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis.....	44
Tabla 6.8: Centros en la zona Lima Norte 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis.....	44
Tabla 6.9: Análisis comparativo de los servicios en psicoprofilaxis y prenatal ofrecidos por los centros en el Perú	45
Tabla 6.10: Servicios adicionales ofrecidos por los centros en el Perú	45
Tabla 6.11: Capacitaciones a profesionales ofrecidos por los centros en el Perú y metodología de enseñanza	46
Tabla 6.12: Información adicional de los centros en el Perú.....	46
Tabla 6.13: Información de costos de los centros en el Perú.....	47
Tabla 6.14: Factores de buenas prácticas.....	57
Tabla 7.1: Relación de personas que fueron entrevistadas	49
Tabla 7.2: Objetivos específicos de la investigación	49
Tabla 7.3: Conclusiones de las entrevistas a profundidad	50
Tabla 7.4: Esquema de los focus group	51
Tabla 7.5: Fichas técnicas Investigación cualitativa- Focus Group.....	52
Tabla 7.6: Conclusiones investigación cualitativa- Focus group de Madres.....	53
Tabla 7.7: Conclusiones del Focus de Madres Primerizas o futuras madres.....	54
Tabla 7.8: Ficha técnica de la investigación cuantitativa.....	55
Tabla 7.9: Estimación del total de partos para el año 2017 para los distritos de Lima Norte Zona 2	57
Tabla 7.10: Conclusiones de las encuestas	58
Tabla 8.1: Análisis PEST	62
Tabla 8.2: Evaluación Global de la industria.....	64
Tabla 8.3: Clínicas en la Lima Norte zona 2 que NO cuentan con servicio de psicoprofilaxis.....	65
Tabla 8.4: Centros que brindan servicio de psicoprofilaxis en Lima.....	65
Tabla 8.5: Matriz EFE.....	68

Tabla 8.6: Estrategias, Acciones e Impacto	69
Tabla 8.7: Modelo CANVAS	71
Tabla 8.8: Comparativo de buenas prácticas de mercado internacional- local- propuesta de negocios	72
Tabla 9.1: Estrategia de cartera en el local	76
Tabla 9.2: Sub-segmento objetivo por edad	77
Tabla 9.3: Estrategia de segmentación y priorización de mercados	77
Tabla 9.4: Sesiones de psicoprofilaxis.....	80
Tabla 9.5: Objetivos de cada sesión de estimulación prenatal.....	80
Tabla 9.6: Ejercicios de Yoga.....	81
Tabla 9.7: Precios por servicios	87
Tabla 9.8: Presupuesto de marketing	91
Tabla 10.1: Método del Centro de gravedad.....	95
Tabla 10.2: Turnos y horarios de atención.....	102
Tabla 10.3: Frecuencia de asistencia por persona al Local.....	102
Tabla 10.4: Capacidad instalada	103
Tabla 10.5: Proyección de la capacidad instalada.....	103
Tabla 10.6: Indicadores Financieros	104
Tabla 10.7: Indicadores de Clientes	105
Tabla 10.8: Indicadores de Procesos.....	106
Tabla 10.9: Indicadores de Personas.....	108
Tabla 10.10: Presupuesto de constitución de empresa.....	109
Tabla 10.11: Presupuesto inversión de operaciones	109
Tabla 10.12: Presupuesto de capital de trabajo.....	110
Tabla 11.1: Capital humano	114
Tabla 11.2: Puestos, requisitos y funciones	115
Tabla 11.3: Remuneración y régimen laboral.....	116
Tabla 11.4: Horario de trabajo	117
Tabla 12.1: NSE en Lima Norte zona 2	120
Tabla 12.2: NSE seleccionados para el plan de negocio.....	120
Tabla 12.3: Participación del mercado para una proyección de 10 años	121
Tabla 12.4: Proyección de la demanda medida en servicios en el lapso de 10 años .	121
Tabla 12.5: Descripción de la proyección del mercado potencial	123

Tabla 12.6: Proyección de precios de acuerdo a servicios.....	124
Tabla 12.7: Proyección de ingresos en 10 años	124
Tabla 12.8: Proyección del gasto de marketing en 10 años	126
Tabla 12.9: Proyección de las remuneraciones	127
Tabla 12.10: Gastos de servicios generales	128
Tabla 12.11: Costos Variable.....	129
Tabla 12.12: Costos fijos	129
Tabla 12.13: Detalle de la inversión	130
Tabla 12.14: Capital de trabajo	131
Tabla 12.15 : Depreciación	132
Tabla 12.16: Estado de resultados proyectados	133
Tabla 12.17: Flujo operativo.....	135
Tabla 12.18: Flujo de inversiones y flujo de caja económico.....	136
Tabla 12.19: Evaluación Económica	136
Tabla 12.20: Puntos críticos.....	137
Tabla 12.21: Resultado del análisis unidimensional.....	138
Tabla 12.22: Resultado del análisis bidimensional.....	141
Tabla 12.23: Resultado del análisis unidimensional.....	142
Tabla 13.1: Evaluación de probabilidad e impacto.....	144
Tabla 13.2: Matriz de probabilidad e impacto	145
Tabla 13.3: Identificación, análisis y manejo de riesgos	146

Lista de Figuras

Figura 4.1: PBI por Demanda y Sectores.....	20
Figura 4.2: PBI Per cápita.....	20
Figura 4.3: Pirámide de la población censada.....	22
Figura 4.4: Número de visitas de control prenatal.....	29
Figura 9.1: Estimación de la demanda.....	74
Figura 9.3: Marca y logotipo del negocio.....	75
Figura 9.4: Modelo de flor del servicio.....	88
Figura 10.1: Cadena de Valor.....	96
Figura 10.2: Diagrama de Actividades de Atención al cliente en el Local.....	97
Figura 10.3: Diagrama de Actividades de Atención al cliente a Domicilio.....	98
Figura 10.4: Ubicación según método de centro de gravedad.....	99
Figura 10.5: Lay Out de Centro de Bienestar Integral.....	100
Figura 11.1: Organigrama.....	113
Figura 12.1: Comportamiento de la utilidad neta en los 10 años.....	132
Figura 12.2: Análisis unidimensional.....	139

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, de acuerdo al INEI el 97% de las mujeres tienen controles prenatales, por lo que hay mayor conciencia de parte de la mujer por querer estar preparada para poder llevar de manera correcta el embarazo teniendo métodos alternativos que le permitan poder llevarlo de manera tranquila y que sea beneficioso para el futuro bebé. Además, se evaluó que en Lima Norte hay una tasa de crecimiento de 1.42% anual, lo que refleja un mercado potencial para poder desarrollar un negocio de bienestar integral. Por otro lado, se realizó la investigación correspondiente, encontrando que los servicios de preparación prenatal que se brindan actualmente en las clínicas son básicos y la competencia no tiene el servicio totalmente desarrollado. Por estas razones, se crea la idea de negocio de un centro de bienestar integral para la mujer gestante con el nombre “Ser Madre’s”.

El plan de negocio consiste en crear un centro de bienestar integral para la mujer gestante que tenga como propuesta de valor del plan de negocio, contribuir con la salud de la madre gestante empoderándola mediante la creación de una “comunidad” y acompañándola en la experiencia de gestación el cual es un periodo que debe ser disfrutado a plenitud, mejorando la calidad de atención e incentivando la participación de la pareja y familia. El centro está conformado por los servicios de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios, que tienen como diferenciación el servicio, personal y los servicios a domicilio.

Además se realizó la investigación respectiva identificando las mejores prácticas internacionales (centro de educación prenatal de España y de Argentina) y las prácticas nacionales.

Para poder implementar el negocio, se realizó la investigación de mercado correspondiente para poder definir el mercado objetivo, servicios mayormente solicitados y la ubicación preferida dentro de Lima Norte. Como dato obtenido, el 75.1% es el nivel de aceptación de este negocio, pero se va a iniciar el negocio sólo con 5% de participación en el mercado. Después de realizar el análisis correspondiente, se determinó que el local va a ser ubicado en los Olivos. Para poder cumplir con lo requerido con nuestras clientas, se decidió brindar servicios en el local

y servicios a domicilio. El staff estará conformado por obstetricas, masajistas y psicólogos, con amplia experiencia para generar la mejor experiencia en la futura madre.

Para poder empezar el negocio, se estimó una inversión inicial de S/ 155,008.47 con una inversión por parte de los socios accionistas (25% cada uno). El periodo de análisis es de 10 años y se obtiene que los resultados de VAN y TIR son S/ 197,061.71 y 40.47%. El modelo puede soportar reducción del precio de 9.86% o de la demanda 10.87%. El modelo no puede soportar el escenario PESIMISTA es decir una reducción simultanea de 10 % de variación del precio del servicio y de 10 % de variación de la demanda del servicio en el local y un incremento de 2 % de variación de remuneraciones y de 10% de variación de la inversión inicial, teniendo el resultado de VAN=-273.12 miles de soles y TIR: 2.69%, destruyendo valor.

Finalmente, con los resultados del análisis financiero se puede concluir que el negocio es factible.

“Centro de bienestar integral para la madre gestante en Lima Norte”

Capítulo 1 : INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Los hijos son los seres que más aman los padres en la vida, por esta razón su preocupación debe empezar desde el embarazo; la etapa de gestación se da por finalizado cuando la mujer entra en proceso de parto y tiene un tiempo aproximado de nueve meses. Durante este periodo la mujer pasa por cambios físicos, hormonales y psicológicos, siendo acompañada en este proceso por su pareja y/o familia.

Lo que los padres aman más en la vida son los hijos y la preocupación debe empezar desde el embarazo. Este proceso, se da por finalizado cuando la mujer entra en proceso de parto y en el caso de los seres humanos tiene un tiempo aproximado de nueve meses. Durante este tiempo la mujer pasa por cambios físicos, hormonales y psicológicos, siendo acompañada en este proceso por su pareja y/o familia.

Cada embarazo es único e incomparable porque se vive de una manera distinta, puede ser una experiencia muy diferente por más que se haya tenido embarazos previos, los sentimientos que rodean el segundo, tercer o cualquier embarazo siempre será diferente y merece ser vivido con toda la intensidad que amerita.

Con el objetivo de contribuir con el correcto desarrollo del embarazo de la gestante se han desarrollado técnicas y herramientas como psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal y brindar servicios complementarios que tengan como objetivo generar un impacto positivo tanto en las madres, bebés y su entorno.

Actualmente la psicoprofilaxis obstétrica ha incorporado nuevos conceptos e implementando servicios que permitan desarrollar un mayor criterio técnico, mejorar la calidad y cuidado ante algunas situaciones clínicas, ofreciendo en cada sesión un contenido de forma personalizada de acuerdo a las características de cada gestante. En esta preparación también se da consejos y el respectivo conocimiento para poder responder de manera más fácil al momento de iniciar el parto. Para disfrutar de una

experiencia satisfactoria y feliz hay que estar informado de lo que sucederá, fortaleciendo al mismo tiempo la participación y rol activo de la pareja y familia. (Morales Alvarado, Guibovich Mesinas, & Yábar Peña, 2014)

El presente estudio estará ubicado en Lima, la capital del Perú, donde se han registrado aproximadamente 9 millones habitantes, de la cual el 25.6% (IPSOS, 2016) se encuentra en la zona Lima Norte, la cual se divide en los distritos de Carabaylo, Puente Piedra, Independencia, Carabaylo, Comas, Los Olivos, Santa Rosa y San Martín de Porres.

Dentro de la zona Lima Norte, se ha identificado la Zona 2, y que se divide en los siguientes distritos Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. De acuerdo a la información recabada, actualmente hay una disminución en la tasa de fecundidad en esta zona (INEI, 2015), como consecuencia de la postergación de la maternidad en las mujeres, de acuerdo a (Arellano Marketing, 2013) se ha identificado el perfil de la mujer como moderna de acuerdo ya que trabaja y/o estudia, se enfoca en una realización tanto personal como profesional; y otro grupo como mujeres conservadoras ya que son amas de casa y su vida gira en torno a la familia, siendo estos estilos de vida un factor para identificar una oportunidad de negocio debido a que las mujeres se preocupan por adquirir mayor información con respecto a la variedad y calidad de servicios de psicoprofilaxis y estimulación prenatal que se encuentra en el mercado y hay una necesidad insatisfecha de estos servicios en la zona Lima Norte 2.

Por esta razón que se ha identificado un potencial mercado que desea un tipo de servicio flexible de acuerdo a sus necesidades y cuenta con capacidad adquisitiva. Ante lo expuesto se ofrece implementar un centro de bienestar integral que ofrezca los factores claves de servicio identificados.

1.2. Idea de negocio

Implementar un centro de bienestar integral para la madre gestante en la zona 2 de Lima Norte donde se desarrollen programas de psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal y servicios complementarios. El objetivo es lograr que la experiencia de estar “embarazada” sea significado de una etapa feliz y saludable contribuyendo teniendo como objetivo disminuir el riesgo de muerte en la futura madre, del bebé mediando la mejora de la calidad de atención a la futura madre y el recién nacido. Todo esto se

logrará a través de la aplicación de métodos y herramientas de estimulación que fortalezcan el desarrollo físico y cerebral; enfatizando la participación activa de la pareja y familia.

El valor de ser cercanos impulsará al centro de bienestar integral y se tendrá como directriz la virtud de apoyar, escuchar, respetar y trabajar en fraternidad creando una comunidad en la etapa de transición más intensa e importante de la vida de las mujeres.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un centro de bienestar integral en zona Lima Norte, orientada a realizar servicios de psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal y servicios complementarios.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros centros similares.
- Determinar la demanda potencial del servicio de bienestar integral para la madre gestante en la población de Zona Lima Norte
- Desarrollar las actividades estratégicas necesarias para establecer el servicio de bienestar integral para la madre gestante.
- Desarrollar el plan comercial y plan de operaciones para desarrollar la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y evaluación de riesgos sobre el negocio.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcance

- La investigación del plan de negocio propuesto para la implementación de un centro de bienestar integral de la madre gestante está orientado a las mujeres embarazadas en la zona lima norte, entre 18 y 44 años del NSE A, B y C1. Cabe resaltar que la investigación no involucra establecer los mismos modelos de negocio de centro de bienestar integral ofrecidos a nivel nacional.

- Para la investigación de mercado, se utilizaron la metodología cualitativa y cuantitativa, también las entrevistas a expertos médicos, obstetras y gerentes conocedores del comportamiento del consumidor en Lima norte; además se realizaron focus groups a mujeres gestantes y madres.
- Las fuentes secundarias fueron revisadas de experiencias similares con modelos de negocio del extranjero como España y Argentina. Para los centros de nivel nacional se realizaron visitas a los establecimientos para obtener la información.

1.4.2. Limitaciones

- Debido a limitaciones económicas y de tiempo, para la presente investigación se realizaron 225 encuestas con un nivel de confianza de 95% y un error de muestra de 6.5%.
- Se evidencia informalidad ya que algunas obstetras ofrecen sus servicios de forma particular y esto afecta a obtener información confiable sobre las remuneraciones o precios en el sector.
- Limitaciones en la obtención de información económica y financiera de la competencia local y modelos de negocios en el extranjero.
- Falta de estructura y sistematización en las búsquedas de fuentes secundarias, debido a la poca información en las bibliografías sobre negocios similares localmente.
- La investigación fue desarrollada en paralelo al ritmo laboral de los miembros de la tesis, lo cual sometía a veces a revisiones y adecuamiento las regulaciones de las empresas.
- Para el respectivo análisis no se realizó encuestas ni focus group a la pareja de las madres gestantes debido a limitantes económicas.

Capítulo 2 : MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el marco metodológico utilizado para el desarrollo de la tesis, donde se especifican detalles sobre fuentes de información, esquemas, estructuras y metodologías a utilizar. En el capítulo I se especificaron los objetivos generales y específicos basados en el proceso de investigación, donde se utilizaron fuentes primarias y secundarias de negocios de psicoprofilaxis similares en Lima metropolitana, con el fin de encontrar opciones de oportunidad a utilizar como puntos diferenciadores para el proyecto, luego se continuó con la búsqueda de información secundaria en tesis desarrolladas para obtener mayor información sobre el entorno macro y micro del mercado en Perú y Lima zona norte.

Con la búsqueda de información se consiguió encontrar puntos críticos para la adecuada fijación de precio, localización, diseño del local, infraestructura, enfoque digital y cuidado del medio ambiente. Lo cual nos permitió conocer como era el comportamiento de nuestros competidores y el marco legal que corresponde. Luego se procedió con la investigación de mercado que nos permitió conocer la percepción y comportamiento de nuestros consumidores, además de los atributos que más son valorados dentro de un servicio de psicoprofilaxis. Esto nos ayudó a establecer una estrategia y plan de marketing para poder satisfacer la demanda necesaria, conseguir un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Luego se continuó con el plan de operaciones y recursos humanos, los cuales ayudaron a materializar el proyecto y así sustentar el análisis económico financiero y de riesgos. Una limitación que se encontró para concluir con el plan de negocio fue la falta de información y conocimiento que nos permita el desarrollo e implementación del plan de negocio propuesto.

2.1. Estructura de trabajo de investigación

Tabla 2.1.Estructura para el trabajo de tesis

Cap.	Título	Propósito	Metodología
I	Introducción	<ul style="list-style-type: none">-Conocer la realidad de la actualidad respecto del mercado y servicios de preparación prenatal-Identificar las condiciones para la implementación de un centro de preparación prenatal.-Especificar los principales elementos de justificación para el plan negocios.	Fuentes Secundarias <ul style="list-style-type: none">-Revisión de publicaciones de artículos, tesis y revistas-Búsqueda a través de sitios web y redes sociales sobre centros de psicoprofilaxis.-Revisión de reportes estadísticos nacionales del Ministerio de Salud, EsSalud, INEI y APEIM.

III	Marco Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> -Investigar respecto a la especialidad de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios. 	<p>Fuentes Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de información respecto a estudios de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios en tesis, libros y revistas. -Revisión de publicaciones de investigación, información en estudios internacionales y universidades respecto a estudios psicológicos en madres e hijos durante el embarazo.
IV	Marco Contextual	<ul style="list-style-type: none"> -Compartir las costumbres en el contexto económico y de salud en la población objetivo. -Definir el nivel de concentración y niveles estadísticos de la cantidad de partos por cesárea en el público objetivo. -Encontrar las principales preferencias del cliente para sustentar la implementación de un negocio de centro de bienestar integral para la mujer gestante en Lima zona norte 2. 	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas a expertos obtenidos de revistas y diarios de actualidad. -Registro estadísticas del INEI, Ipsos Apoyo, APEIM -Organismo de salud, MINSA.
V	Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el marco legal vigente. -Revisar las normas, lineamientos y procedimientos regulados por entidades del Estado. -Conocer los pasos para constituir una empresa como persona jurídica. 	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). -Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). -Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT). -Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD). -Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). -Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y Municipalidad de los Olivos.
VI	Análisis de la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar los competidores directos en Lima metropolitana. -Analizar los puntos de diferenciación entre negocios similares. -Analizar la propuesta sobre el establecimiento. 	<p>Fuente secundaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicaciones en revistas, artículos y tesis, Google, Facebook, Twitter, centros de psicoprofilaxis y estimulación prenatal en Perú. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visita a personal de negocios de competencia directa. -Obtener información de clientes de la competencia. -Llamadas telefónicas a negocios de psicoprofilaxis en Lima zona norte.
VII	Análisis de Mercado	<p>Entrevista a expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificar los factores críticos de éxito para la implementación de un centro de bienestar integral para la mujer gestante en Lima zona norte. <p>Focus Group</p> <ul style="list-style-type: none"> -Investigar sobre la percepción de los consumidores sobre centros de psicoprofilaxis y estimulación prenatal y la reacción ante una propuesta del modelo de negocio. -Conocer las principales preferencias por los consumidores y el valor agregado propuesto. 	<p>Fuentes Primarias</p> <p>Entrevista a expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis sobre sustento de ventajas para el proyecto. <p>Focus Group</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis detallado del focus group. <p>Encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluación resultados e hipótesis propuesta.

		Encuestas -Evaluar la viabilidad del centro de bienestar integral para la mujer gestante.	
VIII	Análisis Estratégico	-Realizar análisis interno y externo en el que se encuentra la propuesta de negocio para establecer correctamente las estrategias. -Establecer la visión, misión, objetivos estratégicos, matriz EFE del modelo de negocio propuesto. De la matriz EFE se determinarán las acciones estratégicas presentadas en un modelo canvas del negocio propuesto.	Herramientas -Análisis SEPTE, Cinco fuerzas de Porter, modelo CANVAS y Matriz EFE. Fuentes Secundarias -Informes: INEI, APEIM, Arrellano Marketing. -Revistas y artículos periódicos: El Comercio, la República, Gestión -Estudios: COP, OMS, TESIS.
IX	Plan comercial	-Establecer las estrategias necesarias para satisfacer la demanda insatisfecha con el negocio. -Identificar el mercado objetivo. -Definir los servicios necesarios para establecer el centro de bienestar integral para la mujer gestante en Lima zona norte.	Fuentes Secundarias -Análisis de reportes estadísticos del INEI y APEIM sobre el comportamiento de NSE. -Revisión de artículos, publicaciones y tesis. -Información sobre características y costo de servicios de publicidad y marketing. -Análisis sobre el punto de ubicación adecuado, diseño de logo imagen de marca. Fuentes Primarias -Estudio de mercado realizado por el grupo de tesis. -Revisión de trabajos realizados por otros estudiantes del MBA Esan.
X	Plan Operativo	-Definir y diseñar los procesos encontrados. -Determinar la localización e infraestructura para un correcto servicio. -Definir los recursos necesarios para las funcionalidades del negocio.	Fuentes primarias -Estudio de mercado, encuestas y entrevistas a expertos. Fuentes secundarias -Sitios web de proveedores de equipos y materiales requeridos para el negocio. -Proyectos realizados basados en el enfoque del PMI.
XI	Capital Humano	-Describir el plan de recursos humanos en donde, el modelo organizacional y la estructura orgánica de la empresa. -Determinar el perfil de los puestos, las funciones y procesos de reclutamiento, selección.	Fuentes secundarias -Decreto Legislativo N° 1086.
XII	Análisis Económico y Financiero	-Determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocio. -Examinar los riesgos y escenarios con las principales variables. -Determinar los montos de inversión, indicadores económicos.	Herramientas financieras -Determinación de los flujos económicos y financieros. -Uso de indicadores del VAN y TIR económicos y financieros. -Evaluación y análisis de escenarios. -Matriz de riesgos, análisis de sensibilidad.
XIII	Análisis de riesgos	-Identificar, evaluar, analizar y saber manejar los posibles riesgos presentes en el negocio.	Herramientas -Matriz de probabilidad de impacto.
XIV	Conclusiones y recomendaciones	-Dar a conocer los resultados sobre los análisis y planes del negocio cubiertos. -Proponer oportunidades de mejora al negocio.	Fuentes primarias -Análisis estratégico, plan comercial y operativo, y análisis económico y financiero del negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis

2.2. Fuentes de información

Con el fin de lograr la implementación de este proyecto, se necesita la recopilación de fuentes primarias y secundarias, y con ello poder validar la hipótesis propuesta. Como fuentes primarias, se realizarán entrevistas médicos gineco-obstetras, licenciadas en obstetricia, un gerente general de un mall en Cono Norte y dueños de la competencia, los cuales nos ayudarán a validar la información necesaria para implementar un negocio de centro de beneficio integral para las mujeres gestante.

Además, como información primaria se realizará dos focus group, los cuales servirán para obtener mayor información acerca de los consumidores. Finalmente se realizará una encuesta con el fin de validar que la información sea de sustento para la idea de negocio propuesta. En la tabla 2.2 se observa un detalle de nuestras fuentes de información primaria.

Tabla 2.2. Fuentes de información primaria

Tipo de Fuente	Tipo de Herramienta	Acceso a la información
Fuentes primarias	Entrevistas de profundidad expertos.	Realizado mediante entrevistas estructuradas, las cuales fueron planteadas basadas en el análisis de las fuentes de información secundaria.
	Focus Group	Enfocada a mujeres gestantes y mujeres que ya han tenido a sus hijos de Lima Zona norte, entre 18 y 44 años del NSE A,B y C1.
	Encuestas	Aplicado a una muestra de 225 mujeres de Lima Zona norte, entre 18 años y 44 años, con NSE A, B y C1.

Elaboración: Autores de esta tesis

Otra fuente de información, son las fuentes secundarias. La revisión de fuentes secundarias está basada en la búsqueda de información en libros, revistas, publicaciones, tesis e investigaciones y en la obtención de información de las fuentes estadísticas nacionales como INEI, APEIM, MINSA, IPSOS, etc. Además, se recurrió a sitios web de información nacional relacionada al servicio de salud y tratamientos de psicoprofilaxis. En la tabla 2.3, se observa en detalle de las fuentes de información secundaria.

Tabla 2.3. Fuentes de información secundarias

Tipo de Fuente	Fuentes	Origen
Fuentes secundarias Período: Agosto 2017 – Febrero 2018	Estadísticas nacionales	INEI, IPSOS, MINSA, APEIM.
	Publicaciones nacionales	Libros, tesis, revistas, investigaciones, informes, otros.
	Sitios web	SUSALUD, Ministerio de Salud, otros.

Elaboración: Autores de esta tesis

2.3. Descripción de las principales herramientas

- Análisis PEST: Es una técnica que nos ayudará a identificar los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos en los cuales se desarrollará el negocio, con el fin de precisar con mayor exactitud aquellos aspectos exógenos que lo conviertan en un negocio más o menos vulnerable.
- Las 5 Fuerzas de Porter: Nos ayudará a conocer el nivel de competencia del negocio dentro del sector al que pertenece, las fuerzas de Porter están determinadas por el nivel competitivo del negocio ante las otras empresas, dichas fuerzas son: poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.
- Matriz EFE: Llamada también matriz de evaluación de los factores externos. Es una herramienta que nos permitirá resumir y evaluar la información económica, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva del entorno donde se desarrollará el negocio propuesto.
- Modelo Canvas: Es una herramienta que nos permitirá generar el modelo del negocio de manera simplificada sustentado en la propuesta de valor para los clientes de nuestros servicios. Este modelo consta de 9 elementos o bloques integrados y relacionados basados en la propuesta de valor al cliente, dichos bloques son: propuesta de valor, segmentos de clientes, canal, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas y costos.

2.4. Descripción de metodologías

2.4.1. Metodología de investigación

El desarrollo se realizará mediante la investigación cualitativa y cuantitativa. La implementación de negocios basados en centros de psicoprofilaxis en Perú es un tema poco conocido, por lo tanto, conlleva a conocer más sobre la situación actual de la preparación pre y post natal en mujeres embarazadas, y así evaluar su impacto potencial como negocio en Lima Norte.

Con este estudio es posible conocer las limitantes que podría conllevar realizar este negocio, el correcto nivel de calidad esperada por los clientes, la correcta gestión

interna y gestión de stakeholders debido al impacto que ocasiona la implementación de un centro integral de psicoprofilaxis.

2.4.2. Metodologías para la obtención de fuentes primarias

2.4.2.1. Metodología de entrevistas de profundidad

Consiste en realizar cara a cara con el entrevistado, con el fin de observar y explorar con detalle la información compartida por el entrevistado.

2.4.2.2. Metodología de focus group

La aplicación de los focus group estuvo orientada a mujeres gestantes y mujeres que ya han tenido hijos de la ciudad de Lima, entre 18 y 44 años, de los distritos de los Olivos, San Martín de Porres e Independencia del NSE A, B y C1; de acuerdo a lo señalado en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Sesiones de focus group

Nro. Focus Group	Tipo	Edad	NSE
1	Mujeres gestantes	18 a 44 años	A, B y C1
2	Mujeres que ya han tenido hijos	18 a 44 años	A, B y C1

Elaboración: Autores de esta tesis

2.4.2.3. Encuestas

La investigación cuantitativa se realizará la técnica de encuestas de tipo concluyente, debido a ser de tipo formal y estructurado, los resultados serán utilizados para la toma de decisiones y se tomará como referencia los resultados cualitativos encontrados en el focus group para la elaboración de los cuestionarios.

Público objetivo

Está dirigido a mujeres gestantes entre 18 y 44 años que viven Lima Norte zona 2: Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, el 63% de dichos distritos son del NSE A, B y C. Para asegurar nuestro público objetivo nos guiamos de la tasa de natalidad presente en los distritos de estudio durante los últimos 15 años.

Determinación de la muestra

Debido a limitaciones de costo para el desarrollo de este proyecto, se estableció la muestra utilizando la fórmula mostrada en (Gates & McDaniel, Jr, 2011) la cual dice: “para población finita considerando un 95% nivel de confianza, que es la probabilidad

que un intervalo en particular incluya el valor real de la población y tolerando un 6.5% de margen de error en el resultado del estudio”

Determinación del número de encuestas - población finita

$$x = \frac{K^2 \times N \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + K^2 \times P \times Q}$$

Fuente: (Gates & McDaniel, Jr, 2011)

De acuerdo a (Gates & McDaniel, Jr, 2011) :

“- K: Es la desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).

- N: Tamaño de la población.

- n: Tamaño de la muestra.

- P: Poder estadístico, probabilidad de no cometer un error tipo II, el cual es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone implícitamente n poder de 50%.

- Q: 1-P, Es la probabilidad de no ocurrencia.

- e: Error de la muestra, resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. Este error no puede ser eliminado, pero se puede reducir incrementando el tamaño de la muestra; para el cálculo del error muestral se ingresó a la página web de Datum, y se calculó con un nivel de confianza del 95% del estudio. (Gates & McDaniel, Jr, 2011)”

Periodo de evaluación

La obtención de la información cuantitativa - encuestas de manera presencial tomó un lapso de 7 días.

Método de análisis

Las encuestas presenciales se aplicaron en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia. Los resultados obtenidos, fueron procesados y analizados para obtener la información necesaria.

Capítulo 3 : MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presenta el marco conceptual donde desarrolla de manera general los atributos positivos de realizar psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal, masajes y otros servicios en la gestante y los efectos directos para un correcto desenvolvimiento en el parto y el bienestar del bebé.

3.1. Cambios psicológicos y físicos en la gestante

El embarazo presenta en la mujer cambios psicológicos los cuales se ven reflejados de manera directa en el estado de ánimo y sentimientos como alegría, inquietud, preocupación, etc, de acuerdo a (Alcolea, 2015) y cambios físicos que se acentúan en el segundo trimestre de acuerdo a (Womenshealth.gov, 2017).

Compartiendo un mayor detalle los cambios en el aspecto familiar se puede percibir de acuerdo al (Gobierno del Principado de Asturias, 2015):

“El embarazo también va a provocar cambios en su entorno familiar y social. La relación con su pareja puede verse alterada ya que también puede experimentar sentimientos contradictorios con respecto al embarazo y al futuro hijo/a, desde temores y preocupaciones hasta alegrías, satisfacción y orgullo. Es posible que en algunos momentos se sienta en un segundo plano, incluso puede tener sentimientos de celos al pensar que no le presta la misma atención. Por todo esto es fundamental que mantengan una buena comunicación, que preparen juntos la llegada de su hijo/a; compartir las emociones y decisiones será beneficioso ya que ser padres es cosa de dos “ (Gobierno del Principado de Asturias, 2015)

Dentro de los cambios psicológico, están los cambios frecuentes de ánimos, así como sentimientos de alegría, tristeza, ilusión, rechazo, inquietud, preocupación, entre otros Dentro de los cambios físicos que afectan a la mujer, podemos encontrar las náuseas y vómitos, pirosis y acidez, estreñimiento, hemorroides, Edemas, Varices, Dolor lumbar, Calambres en las piernas, Mareos, Dolor abdominal, Dolor pélvico, Estrías.

3.2. Beneficios de la Psicoprofilaxis prenatal

Las mujeres que han llevado cursos o talleres de preparación para el embarazo, parto y postparto se sienten más seguras, perdiendo el temor, porque se sienten en

condiciones más óptimas y logran una rápida recuperación física y mental. El principal objetivo es lograr tener una seguridad mediante la preparación adecuada y contar con las mejores ventajas y capacidades para tener un parto llevadero, ya sea natural o cesárea. Lo más importante es la calidad de vida que tenga el bebé y la madre; basado en una adecuada preparación y el objetivo es lograr que la madre se recupere de la manera más rápida y cómoda (Alvarado, 2014)

De manera similar, de acuerdo a la definición del MINSA “la psicoprofilaxis obstétrica es también considerada un proceso educativo para la preparación integral de la mujer gestante, el cual le permita desarrollar hábitos y cambiar a comportamientos más saludables, así como una actitud positiva frente al embarazo, parto, puerperio; convirtiendo la etapa de gestación en una experiencia feliz y saludable, tanto para la gestante como para su bebé y entorno familiar” (MINSA, 2011).

3.3. Beneficios de la estimulación prenatal

De acuerdo a la Guía técnica para la psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal presentada por él (MINSA, 2011), “la estimulación pre-natal es el conjunto de procesos y acciones que potencian y promueven el desarrollo físico, mental, sensorial y social de la persona humana desde la concepción hasta el nacimiento: mediante técnicas realizadas través de la madre con la participación activa de la pareja, la familia y la comunidad”.

Con respecto a los conocimientos científicos el MINSA indica que “este tipo de estimulación genera un desarrollo cerebral en su estructura, distribución hemisférica y las funciones de sus componentes, los cuales son indispensables para los procesos de memoria y aprendizaje desde la etapa pre-natal; brindar al feto estímulos sensoriales adecuados en frecuencia, oportunidad, duración, no sólo al nacer sino desde el mismo útero y durante toda la vida. Tiene como objetivos: favorecer el desarrollo cerebral del niño y fortalecer el vínculo prenatal desde antes del nacimiento. (MINSA, 2011)

3.4. Beneficios dentro de los servicios complementarios

Adicional a los servicios de psicoprofilaxis y estimulación prenatal, están los servicios complementarios. El objetivo de estos servicios complementarios es el correcto desenvolvimiento del embarazo, ya que ayuda a la mujer a sentirse más controlada,

con más energía, poder dormir de manera más rápida, evitar la acumulación de la grasa y activar los movimientos de las de las articulaciones.

Dentro de los servicios complementarios encontramos:

- Yoga: El yoga se utiliza durante la etapa de la maternidad, debido a los beneficios que da, sobre todo por la sensación de estabilidad física como psicológica (Balaskas, 2015), lo que ayuda a sobre llevar el parto. El yoga es considerado como parte de técnicas de relajación y respiración que están incluidas dentro de la psicoprofilaxis obstétrica.
- Concepto de masajes terapéutico: Los masajes son una herramienta terapéutica utilizada como un recurso natural para aliviar las molestias. De acuerdo a la página de Association American Pregnancy (Association, 2016) la terapia de masaje realizado durante el embarazo puede reducir ansiedad, disminuir los síntomas de depresión, aliviar dolores de los músculos y articulaciones y mejorar los resultados del parto y salud del bebé recién nacido. Además, es considerado como tratamiento para relajar a la madre con el propósito de aliviar tensiones, mitigar el dolor como efecto de la gestación ya que el cuerpo de la mujer atraviesa numerosos cambios.
- Baile para embarazadas: Son recomendados durante 30 minutos diarios, ya que ayuda a aliviar el esres. ayuda a aliviar el estrés, a desarrollar la resistencia necesaria frente al parto, reduce el riesgo de diabetes, mejora el trabajo cardiovascular y favorece el buen humor. (Fernández-Trabadelo Rayón., García González, González Sánchez, & Muslera Canclini, 2016)

3.5. Conclusiones

- Se han mostrado los conceptos de embarazo y las consecuencias que tiene en la mujer.
- El embarazo, que se desarrolla hasta los nueve meses, tiene consecuencias psicológicas y físicas en la mujer y estas consecuencias se vieron intensificadas al momento del parto, el cual puede ser de forma natural o cesárea.
- Se ha mostrado los conceptos de psicoprofilaxis, estimulación prenatal, y los servicios complementarios y la importancia que tiene en la futura madre, brindándole información y preparando de forma física y emocional a la mujer para estar preparada en el momento del parto y para ser madre.

Capítulo 4 : MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo analiza las principales variables del entorno internacional y nacional en que se desarrolla la evaluación del plan de negocios propuesto, para ello evaluamos datos cualitativos de diversas fuentes, ello nos permitirá establecer estrategias que el plan de negocios debería considerar para su ejecución.

Objetivos

- Examinar el contexto económico internacional y nacional.
- Revisar variables demográficas a nivel nacional y local.

4.1. Contexto Internacional

Hay tres factores que sustentan las mejores condiciones económicas internacionales en la economía peruana:

a. Recuperación de la demanda global

De acuerdo (Marco Macroeconómico Multianual (MMM), 2018) la demanda externa se verá fortalecida por:

1. La salida de la recesión de América Latina.
2. La consolidación del crecimiento de Estados Unidos y la Zona Euro.
3. La aceleración de la actividad económica en las economías emergentes.”

En la tabla 4.1 se presenta la proyección de crecimiento de las principales economías. Debe acotarse que estas economías son con las que más vínculo tiene la economía peruana.

Tabla 4.1: Proyección de crecimiento de las principales economías (Variación % real anual)

	2012-2016	2017	IAPM - Abril 2017				MMM 2018-2021			
			2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Mundo	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	3,7	3,7
Economías Avanzadas	1,7	2,0	2,0	1,9	1,7	1,7	2,0	1,9	1,8	1,8
Estados Unidos	2,1	2,0	2,5	2,1	1,8	1,7	2,3	2,1	2,0	2,0
Zona Euro	0,8	1,9	1,6	1,6	1,5	1,5	1,7	1,6	1,6	1,6
Japón	1,2	1,4	0,6	0,8	0,2	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0
Economías Emergentes y en Desarrollo	4,7	4,5	4,8	4,9	4,9	5,0	4,8	4,9	4,9	4,9
China	7,3	6,6	6,2	6,0	5,9	5,8	6,2	6,0	5,9	5,8
India	6,8	7,2	7,7	7,8	7,9	8,1	7,4	7,5	7,5	7,5
América Latina y el Caribe	1,2	1,0	2,0	2,5	2,6	2,7	1,8	2,2	2,4	2,4
Argentina	-0,2	1,2	2,3	2,5	3,0	3,2	2,1	3,0	3,5	3,5
Brasil	-0,4	0,1	1,7	2,0	2,0	2,0	1,5	1,7	2,0	2,0
Chile	3,0	1,4	2,3	2,7	2,9	3,1	1,8	2,0	2,0	2,0
Colombia	3,7	1,8	3,0	3,6	3,6	3,6	2,3	2,5	2,7	2,7
México	2,5	2,0	2,0	2,7	2,7	2,7	2,0	2,0	2,2	2,2
PBI Socios Comerciales¹	3,4	3,2	3,3	3,2	3,2	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2

1/ 20 principales socios comerciales en base a la ponderación del 2015.

Fuente: Proyecciones MEF, FMI.

Fuente: (Marco Macroeconómico Multianual (MMM), 2018)

La proyección de crecimiento de los principales socios comerciales en los próximos cuatro años muestra un escenario favorable para las exportaciones tradicionales y no tradicionales permitiendo una mayor producción y por ende mayores ingresos para las empresas ubicadas en territorio nacional.

b. Estabilización del precio de los minerales

La cotización de las materias primas tendrá niveles altos debido a la aceleración de la economía mundial que se está dando de manera gradual. La dinámica es diferente entre los metales; es así que se espera una estabilización en los precios en el cobre, el zinc y una tendencia creciente en el oro.

En la tabla 4.2 se presenta los principales minerales que Perú exporta e importa. Los incrementos son significativos debido a la recuperación de las principales economías industrializadas como es el caso de China, Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

Tabla 4.2: Términos de intercambio y materias primas

	2016	IAPM - Abril 2017					MMMR 2018-2021				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Índice de Términos de Intercambio (Var. % anual)	-0,7	3,1	-1,0	0,0	0,0	0,0	5,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Índice Precios de Exportación (Var. % anual)	-3,6	7,3	0,0	0,0	0,0	0,0	9,6	1,1	0,3	0,0	0,0
Cobre (¢US\$/libra)	221	264	264	264	264	264	260	263	265	265	265
Oro (US\$/ onza troy)	1 248	1 217	1 217	1 217	1 217	1 217	1 244	1 270	1 270	1 270	1 270
Zinc (¢US\$/libra)	95	126	126	126	126	126	122	122	122	122	122
Plomo (US\$/libra)	85	103	103	103	103	103	100	100	100	100	100
Índice de Precios de Importación (Var. % anual)	-3,0	4,2	1,0	0,0	0,0	0,0	3,8	1,1	0,3	0,0	0,0
Petróleo (US\$/barril)	43	53	54	54	54	54	51	51	51	51	51
Trigo (US\$/TM)	143	171	192	192	192	192	146	167	167	167	167
Soya (US\$/TM)	363	380	375	375	375	375	380	375	375	375	375

Fuente: Bloomberg, BCRP, Proyecciones MEF.

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

c. Condiciones financieras estables, que permite una demanda por activos en mercados emergentes

De acuerdo con Ahmed en la entrevista del (El Comercio, 2017):

“en el cual indica por cada punto porcentual de incremento en el diferencial de crecimiento del PBI de las economías emergentes respecto a EE.UU., los flujos de capitales hacia los países emergentes crecen en 0,2% del PBI. La disminución en la percepción de riesgo, en un contexto de reducida volatilidad en los mercados financieros, se ha reflejado en una mayor inversión de capitales hacia el bloque de países emergente, y como consecuencia los flujos hacia instrumentos de renta fija y variable registrados durante el 2017 ya se encuentran 1,7 veces por encima de lo registrado en el 2016. Ante este panorama, es importante resaltar el mayor interés por la deuda soberana de América Latina la cual, de acuerdo con el Índice de Bonos Globales de JP Morgan, acumula en el 2017 un retorno de 15%, por encima del resultado mostrado por el promedio de mercados emergentes (13%)”

4.2. Contexto Nacional

El presente Centro de bienestar integral se encuentra situado en el Perú, país en el que habitan 31'826,018 habitantes. Al 2016 la población mayor de 18 años es de 21'084,354 personas, es decir que el 66% de la población total. Se ha identificado que una tasa de crecimiento del 1.1% al 2017. El promedio de miembros del hogar es de

3.8. (IPSOS, 2016). Se detalla mayor información del país en la tabla 4.3, tomando como referencia la información del INEI (INEI, 2017).

Tabla 4.3: Información país Perú

Indicador	Medida	Año	Perú
Población estimada	Personas	2017	31,826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.1
Mortalidad infantil	Por 1,000 nacidos vivos	2017	16.8
Nacimiento	Personas	2017	570,283
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	61.9
PEA	Miles de personas	2012	16,142.10
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17,852.69
Tasa global de fecundidad (hijos x mujer) 1950-1955 a 2045-2050	Hijos/as por mujer	2014	2.3

Fuente: (INEI, 2017)

4.2.1. Economía Nacional

En la fase de recuperación, se encuentra en la economía peruana y proyecta un crecimiento del PBI de 4% para el 2018 y un 5% en el 2019-2021, detallado en la figura 4.1. De acuerdo a (Marco Macroeconómico Multianual (MMM), 2018) la recuperación se dará en tres fases:

“Fase 1. 2017: aceleración económica a partir de una política fiscal expansiva orientada a obras de rehabilitación y prevención luego del Fenómeno de El niño (FEN) y el despliegue de infraestructura para los Juegos Panamericanos.

Fase 2. 2018: aceleración de la inversión pública debido al proceso de reconstrucción y a las obras de construcción de los Juegos Panamericanos. Además, recuperación de la inversión privada en proyectos de infraestructura para viviendas y proyectos mineros, así como la estabilización de la cuota de pesca en niveles altos. Se ha detectado niveles cercanos a su máxima capacidad de producción cuprífera de las empresas como Cerro Verde y Las Bambas. La ejecución de los proyectos como la Línea 2 del Metro de Lima, la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y el proyecto de irrigación Majes Siguan II, permitirían un crecimiento en 0.5 puntos porcentuales.

Fase 3. 2019-2021: aumento de la demanda interna y la inversión privada, debido al mayor dinamismo del sector privado y mejores condiciones externas, así como de simplificaciones administrativas para impulsar los diferentes sectores económicos”. (Marco Macroeconómico Multianual (MMM), 2018):1)

Figura 4.1: PBI por Demanda y Sectores

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)						PBI por Sectores (Var. % real anual)					
	Estructura % del PBI 2016	2016	2017	2018	Prom 2019-2021		Peso Año Base 2007	2016	2017	2018	Prom 2019-2021
I. Demanda interna	100,0	1,0	0,9	3,6	4,0	Agropecuario	6,0	2,3	0,9	4,6	4,0
1. Gasto privado	82,3	1,3	1,3	3,0	4,1	Agrícola	3,8	1,4	-0,5	4,9	3,9
a. Consumo privado	65,2	3,4	2,3	2,8	3,9	Pecuaria	2,2	3,7	3,0	4,2	4,2
b. Inversión privada	17,8	-5,9	-2,3	3,5	5,0	Pesca	0,7	-10,1	34,7	5,4	3,5
2. Gasto público	16,9	-0,2	2,5	8,7	2,6	Minería e hidrocarburos	14,4	16,3	4,9	4,7	1,7
a. Consumo público	12,1	-0,5	0,5	5,0	2,0	Minería metálica	12,1	21,1	5,5	4,1	2,1
b. Inversión pública	4,8	0,6	7,5	17,5	3,8	Hidrocarburos	2,2	-5,1	2,4	7,2	0,0
i. Inv. pública sin reconstrucción	-	-	-	-7,3	12,4	Manufactura	16,5	-1,4	1,4	3,4	3,6
II. Demanda externa neta						Primaria	4,1	-0,6	9,7	3,6	3,2
1. Exportaciones ¹	22,2	9,5	8,8	4,8	4,0	No primaria	12,4	-1,7	-0,6	3,3	3,7
a. Tradicionales	13,4	16,6	9,1	4,6	2,4	Electricidad y agua	1,7	7,3	3,2	5,0	5,5
b. No tradicionales	5,5	0,9	3,0	4,1	5,9	Construcción	5,1	-3,1	-0,1	8,8	5,3
2. Importaciones ¹	22,2	-2,2	1,9	3,5	4,1	Comercio	10,2	1,8	1,6	2,5	4,0
III. PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0	Servicios	37,1	4,3	3,1	3,7	4,8
						PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0
						PBI primario	25,2	9,9	5,0	4,6	2,4
						PBI no primario ²	66,5	2,4	2,1	4,0	4,6

1/ De bienes y servicios no financieros. 2/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: BCRP, INEI, Proyecciones MEF.

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017)

Durante los últimos años, El PBI per cápita está recuperándose. En el 2016 fue de USD 6,128; se estima que al cierre del 2017 ascendería a USD 6,506. Esto, se muestra en la figura 4.2.

Figura 4.2: PBI Per cápita.



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

4.2.2. Población en Lima

De acuerdo a (IPSOS, 2016): “Lima es el departamento con mayor densidad poblacional, cuenta con 10’298,159 habitantes. Lima Norte y Este concentran más del 50% de la población limeña”. En la tabla 4.4, distrito en donde se situará el Centro de bienestar integral (INEI, 2017):

Tabla 4.4: Información departamento Lima

Indicador	Medida	Año	Lima
Población estimada	Personas	2017	10,298,159
Esperanza de vida	Años de vida	2017	77.9
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.5
Mortalidad infantil	Por 1,000 nacidos vivos	2017	11.7
Nacimiento	Personas	2017	162,214
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	58.8
PEA	Miles de personas	2012	5,107
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	25,747.84

Fuente: (INEI, 2017)

Según IPSOS, se identifica una mejora en los NSE de la población, detallando el incremento en la tabla 4.5, desde el 2013 al 2016 del segmento A, B y C de la población del distrito de Lima. (IPSOS, 2016).

Tabla 4.5: NSE distrito de Lima

NSE predominante de la manzana de vivienda - Total Lima	2013	2014	2015	2016
NSE A	2,998	3,037	3,078	3,089
NSE B	10,022	10,373	10,116	10,127
NSE C	28,059	28,132	28,300	28,344
NSE D	28,429	28,412	28,357	28,329
NSE E	13,243	13,174	13,065	13,042
Total manzanas vivienda	82,751	83,128	82,916	82,931



Disminución respecto a los años anteriores



Aumento respecto a los años anteriores

Fuente: (IPSOS, 2016)

De acuerdo a información obtenida en los censos se ha identificado una disminución en la tasa de fecundidad en el Perú, ya que las mujeres peruanas tienen la tendencia a postergar la maternidad ya que ven como prioridad, afianzar su carrera profesional o vivir una etapa de soltería más prolongada, indicador se detalla en la tabla 4.6; esto genera un incremento en la población anciana, como se detalla en la figura 4, esta información es extraída del (INEI, 2015).

Tabla 4.6: Perú: Indicadores demográficos, estimados por quinquenios

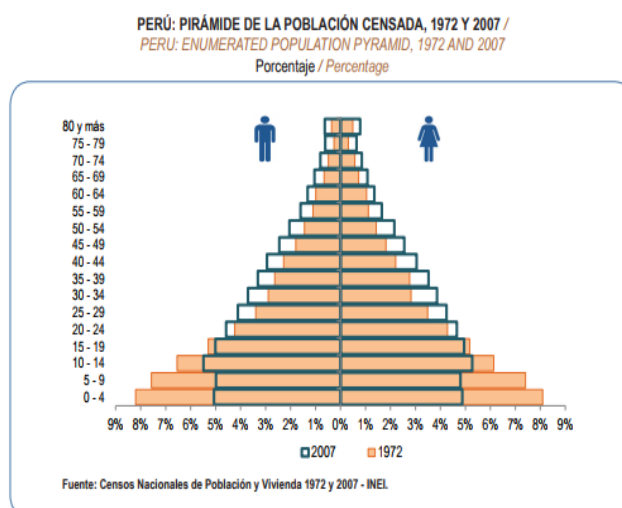
Indicadores demográficos	2005-2010	2010-2015	2015-2020
Fecundidad			
Nacimientos anuales (en miles)	612	589	572
Tasa bruta de natalidad (por mil)	21,36	19,43	17,88
Tasa global de fecundidad	2,60	2,38	2,22

Tasa bruta de natalidad - es el cociente entre el número medio anual de nacimientos ocurridos durante un periodo determinado y la población media del periodo.

Tasa global de fecundidad - promedio de hijos nacidos vivos que tendrían las mujeres durante toda su vida reproductiva, si las tasas de fecundidad por edad se mantuviesen invariables en el tiempo. Están expresadas en nacimientos por mujer.

Fuente: (INEI, 2015)

Figura 4.3: Pirámide de la población censada



Fuente : (INEI, 2015)

4.2.3. Población zona Lima Norte

Está compuesto por los distritos de: Santa Rosa ,Ancón, San Martín de Porres, Carabaylo, Los Olivos, Comas, Independencia, Puente Piedra. Cuenta con una población estimada al 2016 de 2'573,750 habitantes; es decir el 25% con respecto al total de habitantes de Lima.

Se ha identificado que el 48% de la población es de sexo masculino, existiendo 1'236,849 hombres y 1'336,901 mujeres. Tomando como referencia la información demográfica al año 2014, detallada en la tabla 4.7, se puede apreciar un incremento del 4% año 2016 de los habitantes en Lima Norte, también un incremento del 3% en hogares y un incremento del 3% en viviendas. Se ha determinado que el 55% de los hogares son nucleares con hijos (sin otros familiares). (IPSOS, 2016)

Tabla 4.7: Cantidad habitantes en la zona Lima Norte - Habitantes, hogares, viviendas (Comparativo 2014-2016)

Año	Habitantes	Hogares	Viviendas
2014	2,471,743	564,569	542,716
2015	2,519,656	573,541	551,342
2016	2,573,750	582,121	559,570

Fuente: (IPSOS, 2016)

El ingreso promedio mensual del hogar en Lima Norte es de S/.3, 504 nuevos soles; el 8% del mencionado ingreso es destinado al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos, ver tabla 4.8 (IPSOS, 2016). Es decir, la salud es considerada como una de las variables principales en las familias.

Tabla 4.8: Gasto promedio mensual del hogar en Lima Norte

Rubros de gasto	Soles promedio	%
Alimentos y bebidas	1,245	43%
Alquiler de vivienda, electricidad, conservación, enseñanza y combustible, electricidad	601	21%
Esparcimiento, servicios culturales, diversión y enseñanza	268	9%
Servicio médicos, Cuidado, conservación de la salud	216	8%
Comunicaciones y Transporte	193	7%
Calzado, Vestido y calzado	115	4%
Enseres, Muebles y mantenimiento de la vivienda	82	3%
Equipamiento del hogar	38	1%
Otros bienes y servicios	116	4%
Total	2,874	100%

Fuente: (IPSOS, 2016)

Hay un mercado potencial en la zona Lima Norte, el cual cuenta con una mayor capacidad adquisitiva y hay necesidades insatisfechas, las cuales se pueden aprovechar.

4.2.4. Factores de crecimiento

El ingreso de centros comerciales a Lima Norte significó el despertar comercial y muchas empresas están buscando instalar sus negocios o crear sucursales en esta zona. Los consumidores se han vuelto más exigentes en la variedad y calidad de productos / servicios ofertados; por lo tanto es un mercado atractivo para explorar e invertir buscando satisfacer las necesidades respectivas de la población.

a. Incremento de centros comerciales

- De acuerdo a (Gestión, 2016) : “Apertura del Mega Plaza en el 2002, cuenta con más de 100 mil metros cuadrados de área arrendable, 320 locatarios y un promedio de 3 millones de visitantes al mes (Gestión, 2016),1)”. Ha generado un gran desarrollo urbano y se ha identificado un nuevo perfil de la población llamado “sofisticado”, quien se caracteriza por preocuparse mucho por su imagen, por esta razón invierte mayor presupuesto en prendas de marca y artículos que se encuentran de moda. En una entrevista realizada a Percy Vigil gerente general de Mega Plaza, indicó que para el 2017 se tiene una expectativa de crecimiento en las ventas de un 12% con respecto al año anterior. Adicionalmente informó que se están realizando planes de acción para ampliar el área de metros cuadrados para ofrecer mayor variedad de productos y servicios a los potenciales clientes. (Comercio, 2017)

- Apertura del Plaza Norte en el 2009, de acuerdo a información recabada indica que su inauguración y funcionamiento no quitó público a Mega plaza, por otro lado, generó mayor oferta de productos y servicios en la zona norte.

De acuerdo a (Gestión, 2011):

“Ambos centros comerciales son considerados grandes anclas, es decir que generan gran flujo de personas. Estos centros comerciales reportaron al 2011 una facturación de más de 700 millones de dólares proyectados en ese periodo por el gerente de Centros Comerciales e Inmobiliaria de la Corporación EW, Edgar Callo. Adicionalmente señaló que el cono norte tiene un mercado potencial de 3.5 millones de personas. Razón por la cual es atractivo para invertir e ingresar a nuevos negocios con potenciales ingresos”

b. Incremento de universidades e institutos

Al 2016 en Lima norte hay al menos 16 universidades y más de 30 institutos superiores, esto ha generado una mayor competencia para la atracción de estudiantes, información detallada en la tabla 4.9. (El Comercio, 2016)

Tabla 4.9: Universidades e institutos en Lima norte

Distrito	Universidades	Institutos
Ancón	U. Privada Telesup	-
Comas	-	SSE
Independencia	USL	SSE
	U. San Juan Bautista	SENATI
	U. San Andrés	FB
Los Olivos	U. Autónoma Municipal	CESCA
	U. Católica Sede Sapientiae	-
	U. de Ciencias y Humanidades	-
	U.Privada Cesar Vallejo	-
	U.Privada del Norte	-
Puente Piedra	-	CESCA
	-	SISE
San Martín de Porres	-	IDATUR
	-	SENATI

Fuente (El Comercio, 2016)

4.2.5. Población zona 2 Lima Norte

Para el presente estudio se ha seleccionado Lima Norte Zona 2, conformado por los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

Se ha tomado como referencia la data del (MINSA, 2016), para detallar información de los distritos seleccionados. En la tabla 4.10 se aprecia la población de la zona 2 de

Lima Norte ha crecido gradualmente a través de los años, registrando un incremento del 21.69% de habitantes al 2016 comparado con el año base 2008.

Tabla 4.10: Población zona 2 Lima Norte

Distrito	Total de Habitantes				
	2008	2011	2014	2015	2016
Independencia	201,396	216,323	216,764	216,822	220,152
Los Olivos	303,857	349,670	365,921	371,229	376,931
San Martín de Porres	569,645	646,191	686,703	700,177	710,932
TOTAL	1,074,898	1,212,184	1,269,388	1,288,228	1,308,015

Fuente: (MINSA, 2016)

De acuerdo a la información de la tabla 4.11 (APEIM, 2016) Distribución de Niveles por Zona - Lima Metropolitana, la Zona 2 se identifica que el mayor porcentaje de población tiene un NSE B-C.

Tabla 4.11: NSE Lima Norte Zona 2

ZONA	Total %	Niveles Socioeconómicos				
		A	B	C	D	E
Zona 2	100	2.5	28.3	49.8	16.80	2.60

Fuente (APEIM, 2016)

En la Zona 2 se ha registrado un total de 20,677 nacimientos en el año 2016 según (IPSOS, 2016), la cual está detallada en la tabla 4.12. Realizando un comparativo con años anteriores se ha generado una disminución en la cantidad de nacimientos inscritos, esta información nos demuestra que la cantidad de integrantes en la familia está disminuyendo, producto de una planificación familiar y mayor preocupación por brindar a los hijos mayor recursos económicos de modo tal que tengan una mejor calidad de vida.

Tabla 4.12: Inscripción de nacimientos según distrito de residencia habitual de la madre del año 2013 al 2016 en Lima Metropolitana

Distrito	2013	2014	2015	2016
Los Olivos	6,733	6,744	6,638	6,504
Independencia	4,095	3,923	3,908	3,973
San Martín de Porres	10,875	10,923	10,131	10,636
Total	21,703	21,590	20,677	21,113

Fuente: (INEI, 2015)

De los nacimientos inscritos al 2016, indicados en la tabla 4.13, se segmenta el lugar de ocurrencia del parto. Con esta información se determina que el 81% de los partos se realizaron en hospitales y clínicas. (INEI, 2015). Por lo tanto son estos lugares donde se debe impartir y exponer información sobre la implementación del centro de bienestar integral, con el objetivo de tener un mayor alcance en la cantidad de mujeres gestantes.

Tabla 4.13: Inscripción de nacimientos por sitio de ocurrencia, según lugar de residencia habitual de la madre- Lima Metropolitana- Año 2015

Distrito de residencia habitual de la madre	Sitio de Ocurrencia									
	Total	Hospital	Clínica	Centro de Salud	Domilio	Policlínico	Posta	Centro médico	Consulta médico	Otro
Independencia	3,908	2,585	400	333	35	105	-	429	2	17
Los Olivos	6,638	3,917	1,476	334	54	16	-	755	28	58
San Martín de Porres	10,131	6,518	1,931	367	96	23	2	1,072	34	88
TOTAL	20,677	13,020	3,807	1,034	185	144	2	2,256	64	163
Porcentaje	100%	63%	18%	5%	1%	1%	0%	11%	0%	1%

Fuente: (INEI, 2015)

4.2.5.1. Población zona 2 Lima Norte

El negocio busca desarrollarse dentro de Lima Norte. A continuación, se muestra información importante para entender esta zona de Lima. Según IPSOS (IPSOS, 2016) en Lima Norte de los 582 mil hogares se caracterizan por:

- En promedio hay 4 miembros por hogar. El 95% son madres y el promedio de hijos que tienen es de 3 hijos, que pueden o no vivir en el hogar.
- En promedio, viven dos hijos en cada hogar.
- El 55% de los hogares son nucleares con hijos (sin otros familiares).
- El promedio de edad es de 41 años, y las amas de casa dentro de Lima Norte son de 96%.
- En la casa de los padres viven el 36% de adultos jóvenes de Lima Norte. El % que ya tiene independencia y vive con su propia familia es de 35%.

De acuerdo a Arellano Marketing, (Arellano Marketing, 2013) en su definición de los 6 estilos de vida, define al consumidor peruano como: sofisticado, progresista, formal, moderno, conservador y austero. En su publicación 2017 Arellano Marketing, distribuyó la población peruana según los siguientes porcentajes:

1. Los sofisticados (10%)
2. Los progresistas (18%)
3. Los formales (20%)
4. Las modernas (28%)
5. Las conservadoras (14%)
6. Los austeros (10%)

De acuerdo a las características de cada estilo de vida, se puede identificar tres estilos que caracterizan a las mujeres del Cono Norte, según detalle:

- Mujeres modernas: siempre en la búsqueda del desarrollo personal y profesional, aportan económicamente a la economía familiar.
- Mujeres conservadoras: amas de casa sus actividades giran al entorno de su familia.

En su publicación de los NSE (APEIM, 2017) señalo que en los NSE A, B y C1 el 47% de las mujeres trabajan para un tercero, el 38% son amas de casa y el 15% son independientes. Además, alrededor del 72% tienen algún nivel de cobertura de salud (Es Salud, EPS, Hospital Policial y Militar).

4.2.6. Salud Maternal en el Perú

Se han identificado que el 97% de futuras madres tuvieron algún tipo de control prenatal por parte de médicos, obstetras y enfermeras; esta cifra ha incrementado en comparación con el 95,4% registrado en el 2011. Esta información se detalla en la tabla 4.14.

Se ha registrado un incremento en la tendencia de atención a las mujeres gestantes por parte de un médico, de acuerdo a la información del (INEI, 2015) se registró un 36,9% de los casos vs al 2011 con un 32,9%. Por otro lado, la atención prenatal por parte de la obstetrix ha disminuido del 57,5% en el 2011 al 56,4% en el 2015. Se remarca que el ámbito geográfico es un factor determinante para el tipo de atención que reciben las mujeres gestantes, es decir en las áreas urbanas la atención de un médico es un 43,6% vs en zonas rurales es de 17,1%. Según el (INEI, 2015), el área rural la atención realizada por una obstetrix y enfermera es de 63,5% vs en zonas urbanas es de 10,7%.

En la tabla 4.14 se observa el detalle de nivel de educación en la cantidad de mujeres gestantes que realizan un control con un médico:

- 59,1% de las gestantes con educación superior se controlan con un médico.
- 18,5% de las gestantes con educación primaria se controlan con un médico.
- 18,7% de mujeres gestantes sin educación se controlan con un médico.

Tabla 4.14: Resultado encuesta a mujeres que tuvieron nacimientos - Perú: Mujeres de 15 a 49 años de edad que tuvieron nacimientos en los cinco años que precedieron la encuesta, por persona que proporcionó el cuidado pre-natal para el último nacimiento, según característica seleccionada, 2015 (Distribución porcentual)

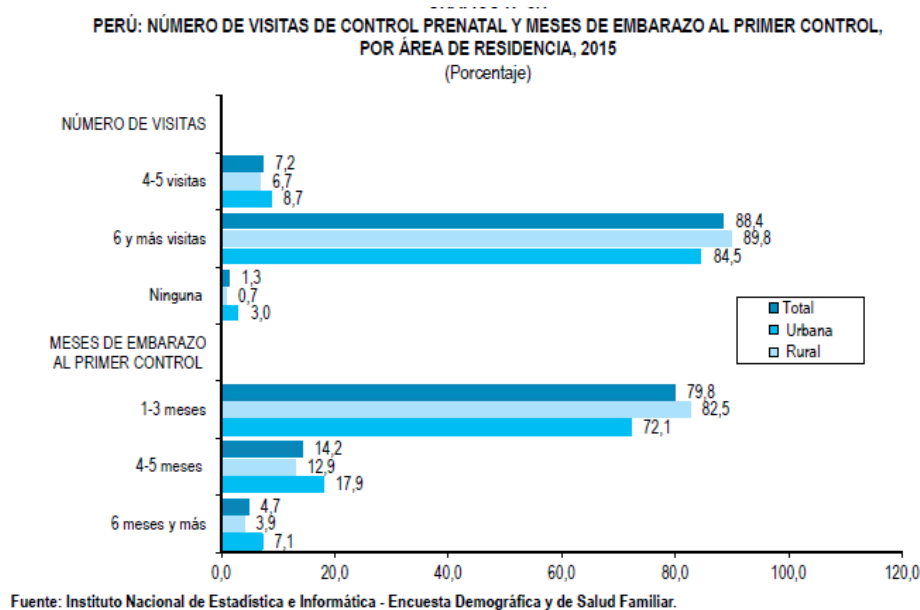
Característica seleccionada	Total	Persona que proporcionó la atención prenatal						No recibió atención prenatal	Porcentaje que recibió atención prenatal de profesional de salud	Número de mujeres
		Médico	Obstetiz	Enfermera	Técnico en enfermería / promotor de salud	Comadrona / partera	Otro			
Nivel de educación										
Sin educación	100	18.7	57.6	12.2	4.5	0	0	7	88.4	180
Primaria	100	18.5	64.4	9.5	4.6	0.1	0	2.9	92.5	2,398
Secundaria	100	31.5	63.4	2.9	1.1	0	0	1	97.8	5,190
Superior	100	59.1	40	0.6	0.2	0	0	0.2	99.6	3,371
Quintil de riqueza										
Q. inferior	100	13.9	64	12	6.7	0	0	3.5	89.8	2,393
Segundo Q.	100	24.4	70.3	3.4	0.7	0	0	1.2	98.1	2,489
Q. intermedio	100	33.9	63.8	1.5	0.1	0	0	0.7	99.1	2,336
Cuarto Q.	100	48.8	49.9	0.5	0.1	0	0.1	0.5	99.2	2,037
Q. superior	100	73.2	26.4	0.3	0	0	0	0.1	99.9	1,883
Total 2015	100	36.9	56.4	3.8	1.6	0	0	1.3	97	11,138
Total 2011	100	32.9	57.5	4.9	2.9	0.1	0	1.6	95.4	7,053

Fuente: (INEI, 2015)

4.2.7. Número de visitas de atención prenatal

Se ha utilizado la información del estudio de (INEI, 2015), detallado en la figura 4.4; y se ha identificado que el 88,4% de las madres gestantes asistieron de seis a más visitas de atención prenatal; esto nos refleja que hay un mayor acceso a la información e incentivo del gobierno y las clínicas, para que las mujeres tengan conocimiento de la importancia de recibir atención prenatal siendo beneficioso para la madre, el neonato y su familia. Con esta información podemos inferir que hay demanda de este tipo de servicio en el Perú, se tiene que concientizar a la población de la importancia no solo de realizar los controles prenatales (los cuales constan de: control de peso, presión arterial y altura uterina), los cuales son beneficiosos porque contribuyen a disminuir la mortalidad materna; sino también complementarlos con los servicios de psicoprofilaxis para mejorar la salud materna y perinatal, beneficiando directamente a las madres y bebés.

Figura 4.4: Número de visitas de control prenatal



Fuente: (INEI, 2015)

4.3. Conclusiones

- Analizando la población de Lima norte, se identifica que es un mercado en crecimiento, debido a que se ha registrado un incremento en la población y mejores ingresos, siendo un mercado atractivo impulsado por el comercio.
- La población está cambiando en sus comportamientos de compras, estadísticamente las mujeres están aplazando la maternidad debido al desarrollo profesional y personal, por lo tanto, tienen una mayor capacidad adquisitiva y se preocupan por brindar a sus hijos los mejores productos y servicios que estén a su alcance, están dispuestas a gastar más en servicios que satisfagan sus expectativas demandando mejores y mayor variedad de servicios.
- Hay mayor información sobre los servicios de psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal que brinda el mercado y se encuentran insatisfechas con los servicios que encuentran en la Lima Norte zona 2 estas necesidades insatisfechas serán identificadas para ofrecer los respectivos servicios y atenciones.

Capítulo 5 : MARCO LEGAL

El capítulo tiene por finalidad conocer el marco legal vigente, a fin de seleccionar el más adecuado al plan de negocios propuesto. El análisis comprende la revisión de las normas, lineamientos y procedimientos reguladas por entidades del Estado, que son de observancia y cumplimiento obligatorio, las cuales fueron expedidas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT), Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y Municipalidad de los Olivos.

Objetivos

- Identificar el tipo de sociedad para la implementación del plan de negocio.
- Seleccionar el régimen tributario más adecuado para iniciar el plan de negocio.
- Conocer los pasos para constituir una empresa como persona jurídica, así como los permisos adicionales correspondientes al plan de negocio propuesto.
- Determinar el régimen laboral para la contratación del personal.

5.1. Marco legal constitución de la empresa

Las características del plan de negocio propuesto permiten acogernos a Ley MYPE, (Ministerio de Producción, 2016), la cual define a la pequeña empresa son:

- Mínimo son dos trabajadores y máximo 100 trabajadores.
- El monto máximo de total de ventas brutas o netas anuales proyectadas es de 1700 UIT¹.

La constitución de la empresa está descrita en la tabla 5.1, de una manera general

Tabla 5.1: Pasos para constituir una empresa de personería jurídica

Pasos	Descripción
1	Elaborar la minuta de constitución
2	Escritura Pública
3	Inscripción en los registros públicos
4	Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)
5	Inscribir a los trabajadores en Essalud
6	Solicitar permiso, autorización o registro especial
7	Obtener la Autorización del libro de plantillas
8	Legalizar los libros contables
9	Tramitar la licencia municipal

Fuente ((WAPA PERU - Telefónica, 2011))

¹ La unidad impositiva tributaria asciende a S/ 4 050.00 soles.

5.1.1. Sociedad Anónima Cerrada

La modalidad de constitución seleccionada para la pequeña empresa es la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), debido a que es más dinámica y recomendable para una empresa de pequeña envergadura conforme lo señaló PQS Carmen Chasseloup, analista legal de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) *“La Sociedad Anónima Cerrada es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa familiar, chica o mediana, señaló a (PQS Perú, 2016)”*..

El (Instituto Peruano para la Formalización y Capacitación de las Micro y Pequeña Empresa, 2013) describe como principales características para Sociedad Anónima Cerrada:

- Se constituye como mínimo con dos personas, llegando hasta un máximo de veinte socios.
- Los socios no responden con su patrimonio personal. Tienen responsabilidad limitada.
- Órganos Administrativos:
 - Junta General de Accionistas, principal órgano conformado por todos los socios accionistas de la empresa.
 - Directorio. Órgano nombrado por la Junta General de Accionistas, conformado, como mínimo por tres miembros, pueden ser socios o no de la empresa. Puede prescindirse del Directorio.
 - Gerencia General. Órgano nombrado por la Junta General de Accionistas o el Directorio, puede ser un socio o no de la empresa.
- El capital de la empresa se divide en acciones y se forma con el aporte que efectúan los socios, los cuales pueden ser bienes y/o efectivo. No existe monto mínimo para la conformación de capital.
- Se puede realizar todo tipo de actividades sin restricciones.
- Régimen Tributario, dependiendo de la actividad puede acogerse al Régimen General, al Régimen Especial o al Régimen Tributario MYPE del impuesto a la Renta. No puede acogerse al Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS).

La Fundación Romero, en su portal (PQS Perú, 2016) detalla los pasos a seguir para constituir una Sociedad anónima Cerrada, según detalle:

1. El nombre de la sociedad. Lo óptimo es hacer una búsqueda previa en registros públicos, incluyendo una reserva de nombre, para saber que el nombre que haya elegido no esté tomado por alguien más.
2. Capital social. No hay mínimo y puede ser en efectivo o en bienes. Si es en efectivo se debe de abrir una cuenta bancaria.
3. Tener mínimo 2 socios y no más de 20 socios. Es la ventaja de esta sociedad dado que usualmente las sociedades anónimas cerradas se forman con 2 socios.
4. Designar un gerente general y establecer sus facultades.
5. Establecer si va a tener o no directorio.
6. Domicilio y duración. Estas son cosas obvias pero el domicilio basta que se ponga "ciudad de Lima" por ejemplo y duración que diga "indefinida." ((PQS Perú, 2016).

5.2. Marco legal régimen tributario

El régimen tributario, es el conjunto de obligaciones tributarias específicas de determinado contribuyente. La Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT, 2017) contempla cuatro regímenes tributarios, según detalla en el anexo I.

5.2.1. Régimen tributario seleccionado

El régimen tributario seleccionado para el plan de negocios propuesto es el MYPE. La razón se detalla a continuación:

1. Pago a cuenta mensual del 1% para contribuyentes con ingresos anual de 300 UIT.
2. Lleva libros y registros de acuerdo a los ingresos obtenidos.
3. Tasa del impuesto de 10% progresivo sobre la renta neta imponible hasta 15 UIT y sobre el exceso la tasa de 29.5%.

Al ser un plan de negocios que inicia recién sus operaciones nos permite reducir costos tributarios al seleccionar dicho régimen tributario el mismo que nos da la opción de pasarse al Régimen General siempre que pasemos el límite de ventas establecido por la SUNAT.

5.3. Marco legal registro IPRESS

La Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD, 2017) define: “ a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS), como aquellos establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo, públicos, privados o mixtos, creados y por crearse, que realizan atención de salud con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación; así como aquellos servicios complementarios o auxiliares de la atención médica, que tienen por finalidad coadyuvar en la prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación de la salud”

La Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD, 2017) obliga a las IPRESS estar registradas en el Registro Nacional de IPRESS – RENIPRESS. Esta es una plataforma que contiene información respecto a la infraestructura, equipamiento, recursos humanos y organización para la atención de las IPRESS públicas, privadas y mixtas, autorizadas para brindar servicios de salud. La generación del RENIPRESS es a través de la página web de (SUSALUD, 2017), a través del cual se completa los siguientes campos:

Los campos que se llena son:

1. Datos de solicitud.
2. Datos Generales.
3. Infraestructura
4. Equipamiento
5. Recursos Humanos
6. Organización para la atención

5.4. Marco legal legislación laboral

El marco legal señala que los contratos deben ser por escritos pudiendo ser a: Plazo Indeterminado o Plazo Fijo, de acuerdo a lo contemplado en el Decreto Legislativo N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Además contamos con el régimen laboral para las pequeñas empresas reguladas en el Decreto Legislativo N° 1086, la cual será seleccionada para el plan de negocio propuesto, para ello debemos tener en cuenta cuando aplicamos los beneficios laborales para micro empresas o pequeñas empresas, para ello se detalla en la tabla 5.2 según detalle:

Tabla 5.2: Requisitos de la Micro y Pequeña Empresa

	Micro Empresa	Pequeña Empresa
Número de trabajadores	De 1 a 10	De 1 a 100
Venta Anual	Hasta máximo 150 UIT	Más de 150 UIT hasta 1700 UIT

Elaboración: Autores de esta tesis

A fin de explicar la decisión de la opción del Régimen Laboral Especial para Pequeñas Empresas en comparación con el Régimen Laboral General, se detalla los beneficios en la tabla 5.3 comparativo de regímenes laborales.

Tabla 5.3: Requisitos de la Micro y Pequeña Empresa

	Régimen Laboral Especial Pequeñas Empresas	Régimen Laboral General
Norma	Decreto Legislativo N° 1086	Decreto Legislativo N° 728
Remuneración mínima vital	850 nuevos soles	850 nuevos soles
Descanso vacacional	15 días por cada año de servicios	30 días al año
Jornada máxima	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso físico semanal obligatorio	24 horas	24 horas
Descanso en feriados	Régimen laboral común	Régimen laboral común
Seguro de ESSALUD	El 9% de lo que perciba el trabajador, debe ser aportado por el empleador	El 9% de lo que perciba el trabajador, debe ser aportado por el empleador
Pensiones	Obligatorio afiliarse al Sistema Privado de Pensiones o Sistema Nacional de Pensiones (13% ONP o AFP)	Obligatorio afiliarse al Sistema Privado de Pensiones o Sistema Nacional de Pensiones (13% ONP o AFP)
Gratificaciones legales	Son equivalentes a medio sueldo	Son equivalentes a un sueldo
Compensación por tiempo de servicios	Remuneraciones: 15 diarias por año completo de servicios, y un máximo 90 remuneraciones.	1 sueldo por año
Participación en las utilidades	El pago es conforme a ley	El pago es conforme a ley

Elaboración: Autores de esta tesis

La elección del Régimen Laboral Especial Pequeñas Empresas permitirá el ahorro en:

1. 15 días vacaciones por trabajador.
2. CTS, siendo medio sueldo por año hasta un tope de tres remuneraciones.

5.5. Conclusiones

- No habrá más de 100 trabajadores en la empresa y sus ingresos no serán superiores a 1,700 UIT, se registrará como una Sociedad Anónima Cerrada bajo el régimen tributario MYPE, a fin de beneficiarse el pago de impuesto a la renta escalonado.
- La empresa será una Sociedad Anónima Cerrada debido por ser la más adecuada para empresas de pequeña envergadura y que inicia operaciones como es el plan de negocio propuesto.
- El contrato de trabajo a emplearse es el de Régimen Laboral Especial para Pequeñas Empresas, con el fin de lograr reducir los costos a través del

otorgamiento de vacaciones de 15 días al año por trabajador así como otorgar medio sueldo al año por concepto de Compensación por Tiempo de Servicios.

Capítulo 6 : ANALISIS COMPARATIVO CON SERVICIOS SIMILARES

El presente capítulo detalla un análisis del servicio de psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal y servicios complementarios que son ofrecidos en otros países como: España y Argentina; este mismo análisis se realizó para la competencia de los negocios similares en el Perú.

Esto permite conocer las características y tipos de servicio que se ofrecen en otras partes del mundo y competencia local, con el fin de identificar los factores de diferenciación y factores críticos de éxito; con la finalidad de implementarse en el presente centro de bienestar integral.

Objetivos

- Identificar y analizar los negocios implementados en el Perú y en el mundo.
- Identificar las mejores prácticas de las compañías analizadas.

6.1. Análisis de factores de comparación

Se han realizado entrevistas a expertos detallados en la tabla 6.1, con la información recabada se ha logrado identificar los factores claves de comparación para la competencia del mercado internacional y local:

- Servicios que ofrecen de psicoprofilaxis/estimulación prenatal y servicios adicionales.
- Metodología de enseñanza.
- Perfil pedagógico del personal, capacidad de enseñanza y uso de materiales.
- Canales de comunicación, programa de fidelización, garantía de satisfacción.
- Infraestructura, horarios flexibles.
- Costos, aplicación de descuentos con seguros de salud y términos de pago.

Tabla 6.1: Fuente expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Empresa
Jenifer Lihim	Obstetiz	Womon
Irina Ungureanu	Gerente General	Womon
Johana Lobato	Obstetiz	Por Nacer
Mary Mejía Guisado	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
César Goldres	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
Juan Carlos Ismoder Aguilar	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
Kelly Muñante	Obstetiz	Clínica Centenario
Ginger García Portocarrero	Directora de la Facultad de Ciencias de la Salud	Universidad Privada del Norte

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2. Competencia del mercado internacional

Se realizó un análisis de los centros que ofrecen servicio de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios en los países de Argentina y España. A continuación, se detalla información de los centros analizados, mayor explicación se encuentra en el anexo II:

- Centro Mimatrona, especialista en embarazo y familia; ubicado en España. Información extraída de su página web: “es un espacio pionero a nivel nacional de salud integral familiar, ubicado en la provincia de Málaga, que pretende adaptarse a las necesidades actuales de la mujer, la pareja y la familia en las distintas etapas de su vida.” Ubicado en la provincia de Málaga (El Palo y Teatinos), Marbella, Vélez-Málaga y Fuengirola; su filosofía es “promueve el embarazo, parto y crianza saludable y respetuosa por lo que todo nuestro equipo es partícipe de esta filosofía común.”
- Prepara 9, ubicado en España. Información extraída de su página web “La educación maternal es un instrumento para trabajar de forma interactiva y participativa con la pareja cuestiones prácticas sobre el embarazo, el parto y el post parto”, “se quiere ampliar la visión sobre la educación maternal, más allá del embarazo y el parto, para que cada pareja pueda afrontar la maternidad según sus circunstancias, ofreciéndoles los recursos para conseguirlo y reduciendo la incertidumbre al mínimo posible.”
- Natal, ubicado en Argentina. Información extraída de su página web "centro especializado en Maternidad y Desarrollo Humano que acompaña desde el inicio de la gestación y a través de las etapas de la vida. Propicia la construcción de vínculos saludables para una sociedad más plena.”
- Embarazo Activo, ubicado en Argentina. Información extraída de su página web “institución dedicada a la actividad física durante el embarazo y el post parto, por medio de la cual procuramos que la mamá llegue en óptimas condiciones tanto físicas como emocionales al momento del parto.”

Los centros tienen como punto en común y principal ofrecer información sobre las etapas del embarazo, parto y postparto, los cambios por el cual va a afrontar la mujer gestante tanto física como emocional; enfocando también en la creación de vínculos con la pareja y en familia.

Ofrecen clases activas con temas de interés a cada etapa del embarazo, adaptadas a la necesidad de cada usuaria y absolver las dudas que surjan en cada etapa del proceso. Los centros buscan crear una comunidad activa con sus usuarias, las mujeres buscan conectar con personas que estén pasando los mismos cambios físicos y emocionales que ellas, de modo tal que se sientan comprendidas y compartan dudas, consejos y experiencias que les ocurren en esta etapa. Sucede que en ciertas circunstancias en el círculo o entorno amical de las gestantes son las únicas que van a tener hijos, por lo tanto, esto genera que se sientan excluidas de su grupo por un cambio en el comportamiento y adquirir nuevas preferencias; esto puede llevar a una introversión y los centros buscan propiciar un ambiente en donde se rompa esta barrera y generen nuevas amistades

La diferencia más resaltante es que los centros de Argentina ofrecen cursos/talleres y seminarios cortos para capacitar a profesionales y en Europa los centros no brindan capacitaciones a profesionales o personas interesadas en adquirir mayores conocimientos. Mayor detalle de las empresas indicadas líneas arriba se brindará en las tablas 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 y 6.6, en la cual se indican las características de los servicios ofrecidos y sus características.

Tabla 6.2: Análisis comparativo de los servicios en psicoprofilaxis y prenatal ofrecidos por los centros internacionales

	Centro Mimatrona	Prepara 9	Natal	Embarazo Activo
Origen	España	España	Argentina	Argentina
Página Web	http://centromimatrona.com/	http://www.prepara9.es/	http://proyectonatal.com.ar/teacher/lidia-flogliati/	https://www.embarazoactivo.com/arg/
Ubicación del centro	4 ciudades de España : Málaga (El Palo y Teatinos), Marbella, Vélez-Málaga y Fuengirola.	2 ciudades en España: Madrid y Valencia	1 ciudad: Buenos Aires	1 ciudad Buenos Aires: con 5 locales
Servicios que ofrecen de psicoprofilaxis y estimulación prenatal	<p>Embarazo-Parto: De acuerdo a (Centro Mi Matrona, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de embarazo -Preparación al parto-educación maternal -Preparación al parto natural -Preparación al parto VIP -Yoga-pilates embarazadas -Reflexología -Consulta seguimiento embarazo -Acompañamiento embarazo-parto- puerperio -Acompañamiento 	<p>Módulo 1 - Embarazo (teoría): De acuerdo a (Prepara 9, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clase 1:Anatomía y fisiología materna + alimentación y dietética -Clase 2:Suelo pélvico e higiene postural <p>Módulo 2 - Parto y nacimiento (teoría y práctica):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clase 3: Técnicas de alivio del dolor (clase práctica) -Clase 4:Proceso del parto + recogida de células madre del cordón umbilical 	<p>Planeando el embarazo: De acuerdo (Proyecto Natal, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuando el embarazo no llega -Centro de psicoterapia <p>Embarazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gimnasia para embarazadas -La vida emocional de la embarazada -Grupos de reflexión -Encuentros de pareja -Embarazos en reposo -Embarazos difíciles -Centro de psicoterapia 	<p>Fertilidad: De acuerdo a: (Embarazo Activo, 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cómo ayuda el ejercicio a mejorar la fertilidad -Gimnasia con esfero dinamia -Yoga -Salidas aeróbicas <p>Embarazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación para el alumbramiento -Gimnasia -Esfero dinamia -Yoga -Natación & aqua gym

	haptónico pre y postnatal -Antenatal clases en inglés Post parto: -Revisión post-parto -Consulta lactancia -Grupos apoyo a la lactancia -Consulta de suelo pélvico -Curso suelo pélvico -Yoga-pilates post-parto con bebés -Grupo hipopresivos -Postnatal servicio en inglés	Modulo 3 - postparto (teoría): -Clase 5: Lactancia materna -Clase 6: cuidados del recién nacido y puerperio	Parto: -Taller de nacimiento saludable -Curso de preparación para el parto -Doula Post parto: -Grupos de postparto -Taller de lactancia -Madres en desarrollo -Doula post parto -Centro de psicoterapia Crianza: -Talleres mamá vuelve a trabajar -Orientación en familia -Curso para padres -Paternidad	-Salidas aeróbicas Posparto -Vuelta a la actividad -Gimnasia -Salidas aeróbicas -Yoga -Método hipopresivo
--	---	--	---	--

Fuente: (Centro Mi Matrona, 2009), (Prepara 9, 2009), (Proyecto Natal, 2009), (Embarazo Activo, 2003)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.3: Servicios adicionales ofrecidos por los centros internacionales

	Centro Mimatrona	Prepara 9	Natal	Embarazo Activo
Servicios que ofrecen	Bebes y niños: -Consulta pediatra -Consulta psicológica infantil -Masaje infantil -Curso primeros auxilios a bebés y niños -Psicomotricidad 0-3 años -Educación musical para bebés y niños en familia -Curso inteligencia emocional -Poner pendientes bebés -Curso baby-led weaning y alimentación infantil 6 meses-3 años Ajedrez infantil 3-7 años Otras áreas: -Consulta fisioterapia -Consulta dietética y nutrición -Consulta sexología -Terapia de pareja -Consulta psicología -Curso mindfulness y relajación -Reflexología -Menopausia-climaterio -Consulta acupuntura	-Clases privadas -Preparación al parto -Yoga prenatal -Consulta suelo pélvico -Masaje infantil -Gimnasia postparto Consejos: -Que llevar al hospital el día del parto -Recomendaciones nutricionales -Conservación de células madre del cordón -Videos - consejo para mamás -Links de información e interés -Dudas y preguntas frecuentes	Desarrollo humano: -Psicoterapia -Mapas de vida -Lectura corporal -Madres e hijas -Ser abuelo en tiempos de hoy -Reducción del stress -Técnicas de meditación y visualización	Bebes: -Servicios para el bebé Masajes Shantala: -Masaje y drenaje linfático para embarazadas -Reflexología para embarazadas -Masaje y drenaje linfático en postparto -Reflexología en el postparto -Masaje shantala para bebés -Tratamientos estéticos en el postparto Nutrición: -Nutrición en el embarazo -Nutrición en el postparto -Nutrición en lactantes y niños Lactancia

Fuente: (Centro Mi Matrona, 2009), (Prepara 9, 2009), (Proyecto Natal, 2009), (Embarazo Activo, 2003)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.4: Capacitaciones a profesionales ofrecidos por los centros internacionales y metodología de enseñanza

	Centro Mimatrona	Prepara 9	Natal	Embarazo Activo
Capacitaciones a profesionales	No lo brinda	No lo brinda	Área de educación de natal: -Doula natal -Doula natal post parto -Abordaje a la maternidad -Técnicas de meditación y visualización -Lectura corporal -Reducción del stress Seminarios cortos: -Cuando el embarazo no llega -Embarazo adolescente -La vida emocional de la embarazada -Taller de nacimiento saludable -Lactancia -Taller mama vuelve a trabajar -Paternidad -Técnicas de meditación y visualización -Lectura corporal -Reducción del stress	Talleres de capacitaciones: -Cambios anatómicos y fisiológicos -Gimnasia en el embarazo -Natación & aquagym en el embarazo -Gimnasia con elementos en el embarazo -Gimnasia en el postparto -Salidas aeróbicas en el embarazo & post parto -Musicoterapia -Vuelta al trabajo -Cambios emocionales -Nutrición -Sexualidad
Metodología de enseñanza	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web; también ofrecen clases privadas	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa, ofrece clases en DVD's

Fuente: (Centro Mi Matrona, 2009), (Prepara 9, 2009), (Proyecto Natal, 2009), (Embarazo Activo, 2003)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.5: Información adicional de los centros internacionales

	Centro Mimatrona	Prepara 9	Natal	Embarazo Activo
Perfil pedagógico del personal	Equipo es multidisciplinario: matronas, médicos, pediatras, psicólogas, psicólogas infantiles, sexólogas, fisioterapeutas, psicomotricistas, dietistas-nutricionistas, reflexólogas, acupuntoras.	Equipo multidisciplinario que labora en: Clínica Santa Elena, Hospital casa de Salud, Biocord (conservación de células madres), Analiza y Seid Lab (laboratorios)	Equipo multidisciplinario: psicología, psicoterapeuta, enfermería, instructora en psicoprofilaxis obstétrica, pedagoga.	Equipo multidisciplinario: masoterapeutas, masajistas, nutricionistas, puericultoras, psicólogas, profesionales en educación física, profesoras de yoga
Capacidad de enseñanza del personal	No indica	No indica	No indica	No indica
Materiales de enseñanza	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas - rodillos,	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas -	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas - rodillos, muñecos,	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas -

	muñecos, maquitas anatómicas, etc.	rodillos, muñecos, maquitas anatómicas, etc.	maquitas anatómicas, etc.	rodillos, muñecos, maquitas anatómicas, etc.
Canales de comunicación	web, teléfono, redes sociales.	web, teléfono, redes sociales.	web, teléfono, redes sociales.	web, teléfono, redes sociales.
Programa de fidelización	Ofrecen clases para los bebés al nacer y para niños hasta 6 años	Ofrecen clases para los bebés al nacer	Ofrecen clases para padres y abuelos, crianza y retorno de la madre al trabajo	Ofrecen clases para los bebés al nacer y retorno de la madre al trabajo
Garantía de satisfacción	De acuerdo a los comentarios de su página de Facebook, se puede indicar la satisfacción de las usuarias	De acuerdo a los comentarios de su página web - parte opiniones, se puede indicar la satisfacción de las usuarias	De acuerdo a los comentarios de su página de Facebook, se puede indicar la satisfacción de las usuarias	De acuerdo a los comentarios de su página de Facebook y entrevistas a gestantes, se puede indicar la satisfacción de las usuarias
Infraestructura	No indica	No indica	No indica	No indica
Horarios flexibles	Ofrece horarios flexibles	Ofrecen clases privadas	Ofrecen clases y servicio de doula	Ofrece clases mediante DVD's

Fuente: (Centro Mi Matrona, 2009), (Prepara 9, 2009), (Proyecto Natal, 2009), (Embarazo Activo, 2003)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.6: Información de costos de los centros internacionales

	Centro Mimatrona	Prepara 9	Natal	Embarazo Activo
Trabaja con seguros	Si - solo para clases de preparación al parto (psicoprofilaxis y prenatal)	Si - solo para clases de preparación al parto	No indica	No indica
Costo	Servicio preparación al parto: 220 EURO - 258.94 USD *	250 EURO - 294.25 USD *	4,400 ARS - 255.2 USD *	No indica
Termino de pago	No indica	No indica	Transferencia bancaria, depósito ó tarjeta de crédito	*Ofrece beneficios corporativos y descuentos

Fuente: (Centro Mi Matrona, 2009), (Prepara 9, 2009), (Proyecto Natal, 2009), (Embarazo Activo, 2003)

Elaboración: Autores de esta tesis

*Se ha considerado para efectos de la comparación en costos utilizar como moneda base el dólar USD, tomando como referencia los tipos de cambio: TC 1 EUR = 1,17741 USD al 09/12/17 y TC 1 ARS = 0,05795 USD al 09/12/17.

De la información descrita líneas arriba comparando los servicios que ofrece cada centro, se considera como factores importantes para implementar o adaptar al plan de negocio centro de bienestar integral en Perú:

- Contar diferentes locales para captar una mayor cantidad de usuarias o replicar este plan de negocios en provincias. Este factor será evaluado como expansión del negocio a futuro previo a la consolidación en la participación de mercado y análisis de rentabilidad.
- Tener personal que maneje el idioma inglés para ofrecer los cursos en este idioma, de modo tal que se puede ofrecer el servicio a personas extranjeras, ante la

situación económica del Perú, hay muchos extranjeros que actualmente residen en nuestro país (brindado en Mimatrona, tabla 6.2).

- Informar a las madres sobre los derechos laborales al retornar a sus trabajos y que actividades realizar para facilitar este proceso (brindado en los centros argentinos, tabla 6.2).
- Ofrecer talleres y cursos para la reconstrucción del suelo pélvico, como servicio adicional relacionados al postparto, enfatizando la preocupación por la figura física de las mujeres después del parto (brindado en los centros europeos, tabla 6.2).
- Dar servicios de doula a domicilio para las gestantes, dar un paso más acercando el servicio de modo tal que sientan más seguras (brindado por Natal, tabla 6.2).
- Ofrecer clases privadas como servicio adicional mostrando flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente (brindado por Prepara9, tabla 6-3).
- Involucrar a los abuelos en el cuidado y crianza de los recién nacidos y niños; esto está directamente relacionado con el objetivo de incorporar una participación activa de la pareja y familia (brindado por Natal, tabla 6.3).
- Ampliar los servicios ofrecidos implementando servicios para bebés y niños, cubrir otras necesidades que se presentan en la etapa de desarrollo de los recién nacidos, se puede analizar como plan futuro (brindado por Centro mimatrona y Embrazo activo, tabla 6.3).
- Es importante crear una sinergia con los seguros ya que genera atracción a una mayor cantidad de clientas (identificado en la tabla 6.6).

6.3. Competencia del mercado local

El Seguro Social de Salud (EsSalud) desde hace varios años ha instaurado a nivel nacional el programa de Psicoprofilaxis y Estimulación Prenatal dirigido a las madres gestantes aseguradas con el propósito de prepararlas antes, durante y después de ello mediante talleres de ejercicios de respiración, estimulación y de curso de cuidado del bebé recién nacido. El contenido de los talleres no sólo va dirigido a las gestantes de bajo riesgo sino a todas las gestantes con cesáreas anteriores, primerizas, embarazo doble o gestantes con enfermedades intercurrentes, a menos que tengan indicaciones de reposo absoluto de su ginecólogo. (EsSalud, 2015)

En el sector salud de gestantes se ha incrementado el nivel de preocupación durante el embarazo debido al crecimiento económico del país, incluyendo mayor interés por servicios de comodidad que ayuden a un embarazo más agradable y placentero; debido a ello, se han desarrollado diversos centros de psicoprofilaxis y salud prenatal en instituciones públicas y privadas dentro de la zona 2 de Lima Norte, ya sea de manera formal e informal.

Existen hospitales y centros de salud prenatal que están enfocados en brindar solamente los servicios que establece la guía técnica para la psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal de la Resolución Ministerial del Perú (MINSa, 2011), enfocados en contribuir a mejorar los procesos de calidad de atención a la gestante e incorporando la participación activa de la pareja, familia y comunidad; pero existe una falta de preocupación por la experiencia del cliente en estos centros de estimulación prenatal, lo cual es una oportunidad de negocio.

6.3.1. Competidores

Analizar a los competidores del mercado local contribuye a que se pueda describir cuales son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades de negocio y posibles impactos sobre la implementación del centro de bienestar integral.

El plan de marketing y operaciones utiliza la información obtenida del estudio de mercado, la cual se enfoca en los principales centros privados y del estado de psicoprofilaxis y estimulación prenatal de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia.

El plan de negocio presenta como competencia directa a los centros de estimulación prenatal de Lima zona 2, bajo las regulaciones de la guía técnica para la psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal de la Resolución Ministerial del Perú (MINSa, 2011), donde los especialistas están aptos para brindar un servicio de calidad y seguridad, además los centros deben contar con la infraestructura adecuada para el correcto desarrollo del mismo, ya que los clientes cada vez son más exigentes y requieren de un servicio de garantía.

6.3.2. Benchmarking

Para conocer lo importante de cómo funcionan otros centros de estimulación prenatal es necesario conocer y describir sus buenas prácticas en los servicios que

brinda en Lima zona 2. Se detalla la información respecto a los competidores divididos en la tabla 6.7 clínicas que cuentan con servicios de psicoprofilaxis y tabla 6.8 centros especializados en brindar solo servicios de psicoprofilaxis obstétrica y prenatal.

Tabla 6.7: Clínicas en la zona Lima Norte 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis

DISTRITO	NOMBRE	PAGINA WEB
Los Olivos	Clinica San Bartolomé	http://www.clinicasanbartolome.net/
	Clínica Cori	http://www.clinicacori.com.pe/index.html
	Clínica del Norte	http://www.clinicadelnorte.pe
San Martín de Porres	Clínica San Vicente	http://clnicasanvicente.com.pe/
Independencia	Clínica Jesús del Norte	http://www.jesusdelnorte.com.pe/

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.8: Centros en la zona Lima Norte 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis

DISTRITO	NOMBRE	PAGINA WEB
Los Olivos	Virgen de las Mercedes Obstetricia - Ginecología	
San Martín de Porres	Wawa Kumara	http://www.wawakumara.com.pe/wawakumara/
San Martín de Porres	Por Nacer	https://centropornacer.websguru.pe/
San Martín de Porres	MamaCasa	https://es-la.facebook.com/mamacasaperu/

Elaboración: Autores de esta tesis

Con la identificación de los servicios de psicoprofilaxis, se observa que existe una competencia considerable compuesta por especialistas en el rubro, donde Wawa Kumara es el centro de psicoprofilaxis más especializado y de mayor reputación, cuenta con un sitio web actualizado y con notas de prensa sobre su inauguración en Lima zona norte, además es el centro de psicoprofilaxis de primera opción de búsqueda en posicionamiento con Google para Lina Norte; además todos los centros cuentan con especialistas, obstetras, infraestructura adecuada para sus talleres, información disponible y tienen un gran cuidado por el servicio que brindan a las madres gestantes.

Además, es importante mostrar los servicios que brindan los negocios de este rubro para identificar los potenciales y los más conocidos por los clientes. En las tablas 6.9, 6.10, 6.11, 6.12 y 6.13 se detalla una comparación respecto a los servicios brindados de psicoprofilaxis y estimulación prenatal en el Perú.

Tabla 6.9: Análisis comparativo de los servicios en psicoprofilaxis y prenatal ofrecidos por los centros en el Perú

	Por Nacer	Clinica Centenario Peruano Japonesa	Womom
Página Web / Red Social	https://centropornacer.websguru.pe/	http://www.clinicapj.org.pe/m/servicios/centro-obstetrico.html	https://www.facebook.com/womomperu/
Ubicación del centro	San Martín de Porres	Pueblo Libre	San Isidro
Servicios que ofrecen de psicoprofilaxis y prenatal	<p>Preparación pre natal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimulación temprana - Gimnasia obstétrica - Afrogest en el embarazo - Esferodinamia prenatal - Yoga prenatal y post natal - Masajes y técnicas de relajación - Consultoría en lactancia materna - Programas a domicilio 	<p>Modulo 1 - Embarazo (teoría):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clase 1: Anatomía y fisiología materna + alimentación y dietética -Clase 2: Suelo pélvico e higiene postural <p>Módulo 2 - Parto y nacimiento (teoría y práctica):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clase 3: Técnicas de alivio del dolor (clase práctica) -Clase 4: Proceso del parto <p>Modulo 3 - postparto (teoría):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clase 5: Lactancia materna -Clase 6: cuidados del recién nacido y puerperio 	<p>Servicios Prenatales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yoga prenatal - Psicoprofilaxis obstétrica

Fuente: (Por Nacer, 2017), (Clinica Peruano Japonesa, 2016), (WOMOM PERU, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.10: Servicios adicionales ofrecidos por los centros en el Perú

	Por Nacer	Clinica Centenario Peruano Japonesa	Womom
Servicios que ofrecen	<p>Preparación pre natal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimulación pre natal - Gimnasia obstétrica - Afrogest en el embarazo - Esferodinamia prenatal - Yoga prenatal y post natal - Masajes y técnicas de relajación - Consultoría en lactancia materna - Programas a domicilio <p>Estimulación temprana:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimulación temprana y sensorial - Masaje Shantala - Prekinder - Baby english - Programa de inteligencias múltiples <p>Consultorio psicológico infantil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terapia de lenguaje - Terapia de conducta - Atención y concentración - Terapia familiar - Terapia emocional - Evaluaciones de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación al parto -Yoga prenatal -Gimnasia postparto <p>Consejos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que llevar al hospital el día del parto -Recomendaciones nutricionales -Conservación de células madre del cordón -Videos - consejo para mamas -Links de información e interés -Dudas y preguntas frecuentes 	<p>Servicios Prenatales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yoga prenatal - Psicoprofilaxis obstétrica <p>Servicios Post Natales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento del cuello pélvico - Abdominales hipopresivos

(Por Nacer, 2017), (Clinica Peruano Japonesa, 2016), (WOMOM PERU, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.11: Capacitaciones a profesionales ofrecidos por los centros en el Perú y metodología de enseñanza

	Por Nacer	Clínica Centenario Peruano Japonesa	Womom
Capacitaciones a profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Terapia de lenguaje - Terapia de conducta - Atención y concentración - Terapia familiar - Lactancia materna 	<p>Área de educación de natal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doula natal -Doula natal post parto -Abordaje a la maternidad -Técnicas de meditación y visualización -Reducción del stress <p>Seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Embarazo adolescente -La vida emocional de la embarazada -Taller de nacimiento saludable -Lactancia -Técnicas de meditación y visualización 	No indica
Metodología de enseñanza	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web; también ofrecen clases privadas y a domicilio	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa.	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web.

Fuente: (Por Nacer, 2017), (Clínica Peruano Japonesa, 2016), (WOMOM PERU, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.12: Información adicional de los centros en el Perú

	Por Nacer	Clínica Centenario Peruano Japonesa	Womom
Perfil pedagógico del personal	Equipo es multidisciplinario y lo componen gimnastas obstetricas, especialistas en esferodinamia obstetrica y psicólogas.	Equipo es multidisciplinario y lo componen obstetras, médicos, pediatras, psicólogas, psicólogas infantiles, sexólogas, fisioterapeutas, psicomotricistas, dietistas-nutricionistas, reflexólogas, acupuntoras	Obstetras, psicólogos, gimnastas obstétricas, especialistas en recuperación del cuello pélvico.
Capacidad de enseñanza del personal	No indica	No indica	Respecto a comentarios de clientes: excelente trato profesional y buena infraestructura.
Materiales de enseñanza	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas - rodillos, muñecos, maquitas anatómicas, etc.	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas - rodillos, muñecos, maquitas anatómicas, etc.	Pelota de pilates, colchonetas, almohadas - rodillos, muñecos, maquitas anatómicas, etc.
Canales de comunicación	Web, teléfono, redes sociales.	Web, teléfono, redes sociales.	Teléfono, redes sociales.
Programa de fidelización	Ofrecen clases para los bebés al nacer y para niños hasta 6 años	Ofrecen clases para los bebés al nacer	Ofrecen clases para padres y abuelos, crianza y retorno de la madre al trabajo
Garantía de satisfacción	Respecto a comentarios de clientes: rankeado por los clientes con un 80% de aceptación en su red social.	No indica	Respecto a comentarios de clientes: rankeado por los clientes con un 90% de aceptación en su red social.
Infraestructura	No indica	Buena iluminación, ambientes limpios, seguridad adecuada.	Buena iluminación, ambientes limpios, seguridad adecuada.
Horarios flexibles	Clases privadas, clases a domicilio.	Horarios fijos de acuerdo a indicaciones médicas.	Clases privadas.

Fuente: (Por Nacer, 2017), (Clínica Peruano Japonesa, 2016), (WOMOM PERU, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.13: Información de costos de los centros en el Perú

	Por Nacer	Clínica Centenario Peruano Japonesa	Womom
Trabaja con seguros	No trabaja con seguro	Si - solo para clases de preparación al parto (psicoprofilaxis y prenatal)	Si - solo para clases de preparación al parto (psicoprofilaxis y prenatal)
Costo	A domicilio: -4 sesiones – 290 soles -8 sesiones – 450 soles -Masajes – 60 soles/hr Centro: -Programa 250 soles -Masajes 30 soles/hr	No indica	No indica
Termino de pago	No indica	Tarjetas de crédito o débito.	Tarjetas de crédito o débito.

Fuente: (Por Nacer, 2017), (Clinica Peruano Japonesa, 2016), (WOMOM PERU, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

En el capítulo de plan de marketing se detallan los precios y servicios de psicoprofilaxis y estimulación prenatal en comparación a los competidores.

6.4. Buenas prácticas

Esta sección describe las buenas prácticas realizadas por los competidores potenciales de centros de psicoprofilaxis y estimulación prenatal mencionados anteriormente dentro del mercado local e internacional, estas buenas prácticas detalladas en la tabla 6.14 son las que el grupo considera como las importantes para implementar el centro de bienestar integral en Lima Norte zona 2, ya que luego vendrán a formar parte de los factores de éxito.

Tabla 6.14: Factores de buenas prácticas

Factor	Buenas prácticas
Servicio	El servicio al cliente es valorado en el Perú, a pesar que en Lima zona norte existen pocos establecimientos, que cumplan con todas las satisfacciones de los clientes, se enfocan en cumplir la guía técnica para la psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal de la Resolución Ministerial (MINSA, 2011) del Perú; por lo tanto podríamos decir que “WawaKumara” es el centro especializado con mayor calidad de servicio al cliente, aunque solo se enfoca en cumplir con las regulaciones, lo cual es una oportunidad para nosotros.
Profesional	El nivel de profesionales para este tipo de negocios es muy importante y logra hacer una diferencia considerable con la competencia, no solo por tener una mejor reputación con el cliente, sino también por sustentar la importancia antes los bebés próximos a nacer; además ayuda a resolver cualquier caso de emergencia posible durante el servicio brindado.
Calidad	El término calidad es subjetivo a cada tipo de cliente, en algunos casos es percibida de manera tangible o intangible, donde existe mayor preocupación por los materiales a utilizar o la infraestructura adecuada para el servicio, aunque otros clientes la pueden percibir en el nivel de profesionales del negocio o en el trato de atención, ya sea la limpieza o tiempos de respuesta.
Seguridad	La seguridad es no negociable en la mayoría de negocios de todo tipo, es por ello que es recomendable utilizar los mejores instrumentos, tecnología y cuidado de las gestantes con zonas cubiertas libres de peligro, iluminación adecuada, zona ante sismos, extintores, etc. La calidad y seguridad de un negocio influyen considerablemente en el precio de los servicios.
Tecnología	La multicanalidad influye considerablemente en el éxito de los negocios, lo cual conlleva al uso de la tecnología adecuada para una comunicación con el cliente en el establecimiento, información actualizada en el sitio web, redes sociales como punto de contacto, mailing para tiempos de respuesta adecuados y correcta atención al cliente, etc. Actualmente la gente utiliza con mayor frecuencia sus dispositivos móviles, por lo que es importante considerar contar con una aplicación móvil del centro de bienestar integral, lo cual ayudará a una mejor consolidación del mismo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Capítulo 7 : INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se describirán las etapas de la investigación de mercado que consta de: Etapa I: Investigación cualitativa y Etapa II: Investigación cuantitativa. La etapa I, se divide en dos tipos de investigación: entrevistas a profundidad y focus group. En las entrevistas a profundidad, se busca conocer el potencial del negocio, comportamiento del sector, desarrollo de los servicios de salud maternal, características de los clientes, y todos los factores que nos dan una perspectiva del mercado en el cual queremos desarrollar nuestro negocio. Y el focus group tiene como finalidad validar los hábitos, necesidades y preferencia en relación a los cuidados y tratamientos que reciben las futuras madres durante su etapa de gestación en la zona de Lima Norte y el nivel de aceptación de este nuevo negocio. La etapa II, es la investigación cuantitativa. En esta investigación se utilizó encuestas para validar la información recopilada en el análisis cualitativo y los objetivos planteados en esta fase de la investigación.

7.1. Etapa I: Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se realizó de dos maneras: entrevistas a profundidad y focus group. A continuación, se detalla cada una de las investigaciones.

7.1.1. Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad

Se entrevistó a 8 expertos; la primera persona en ser entrevistada, fue Percy Vigil, quien es un experto en segmentación, conocedor de Lima Norte. Los siguientes entrevistados fueron: obstetras y gineco-obstetras; donde cada uno dio su perspectiva acerca del parto, nacimiento, y los servicios para educación maternal. Finalmente, se entrevistó a tres empresas competidoras del sector, en la tabla 7.1 se detalla la relación de personas que fueron entrevistadas.

Tabla 7.1: Relación de personas que fueron entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa
Percy Vigil	Gerente General (Experto)	Centro Comercial Mega Plaza
Jenifer Lihim	Obstetriz	Womon
Irina Ungureanu	Gerente General	Womon
Johana Lobato	Obstetriz	Por Nacer
Joel Estrada	Administrador	Por Nacer
Mary Mejía Guisado	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
César Goldres	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
Juan Carlos Ismoder Aguilar	Médico Gineco-obstetra	Hospital Cayetano Heredia
Kelly Muñante	Obstetriz	Clínica Centenario

Elaboración: Autores de esta tesis

7.1.1.1. Objetivos

a. Objetivos principales

Determinar el grado de conocimiento, características resaltantes acerca del mercado en el cual vamos a desarrollar este negocio, además de los factores claves y las características del cliente potencial.

b. Objetivos específicos

En la tabla 7.2 podemos encontrar los objetivos específicos de las entrevistas a profundidad.

Tabla 7.2: Objetivos específicos de la investigación

Tipo de entrevista	Objetivos
Entrevista a conocedor del sector Lima Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el mercado potencial para desarrollar este negocio • Entender el comportamiento de la mujer en Lima Norte • Identificar los servicios más valorados en Lima Norte
Entrevistas a Obstetras y ginecólogos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el grado de desarrollo de los servicios de psicoprofilaxis, estimulación pre natal y servicios complementarios • Identificar los efectos de la cesárea • Identificar el nivel de importancia de un servicio de centro de bienestar integral para la mujer gestante. • Identificar las claves/factores de éxito para este negocio
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los servicios más valorados por los clientes • Identificar las características de los clientes • Identificar los servicios potenciales para este negocio • Identificar las claves/factores de éxito para este negocio • Identificar el grado de desarrollo de los servicios de salud maternal • Identificar las barreras de entrada

Elaboración: Autores de esta tesis

El detalle de las preguntas para cada experto junto con el objetivo específico, se encuentran en el anexo III: Guía de entrevistas a expertos.

7.1.1.2. Conclusiones

Se procedió a hacer las entrevistas, las cuales se encuentran desarrolladas en el anexo IV: entrevistas desarrolladas, y de acuerdo a cada una de ellas se elaboraron las conclusiones por cada objetivo planteado desarrollado en la tabla 7.3.

Tabla 7.3: Conclusiones de las entrevistas a profundidad

Objetivos	Conclusiones
Identificar el mercado potencial para desarrollar este negocio	El experto menciona las siguientes características: es un mercado que tiene oferta activada, es una zona con bastante comercio. El consumidor es anarquista Mercado con recurso (ingreso propio y remesas) Invierte en los servicios de salud y educación Familias numerosas Mercado joven Si bien la salud es considerada importante, el término de “psicoprofilaxis y estimulación pre-natal” debe hacerse más conocido por lo que se debe generar conocimiento, conciencia y consumo. Es un mercado machista, hay necesidad que el hombre provea más económicamente. El hombre necesita sentirse importante Siendo la ubicación del centro en un mall podría ser considerado como “destino”. No necesita estar en un lugar visible, y eso disminuye costos.
Entender el comportamiento de la mujer en Lima Norte	Tiene como prioridad la educación y la salud. Cierta porcentaje de mujeres depende económicamente del esposo y otro trabaja Mujer que quiere parecerse más al sector A.
Identificar los servicios más valorados en Lima Norte	Salud y educación
Identificar el grado de desarrollo de los servicios de psicoprofilaxis, estimulación pre natal y servicios complementarios	En el sector salud, se brindan los servicios de psicoprofilaxis y estimulación pre-natal para mujeres embarazadas. El servicio de psicoprofilaxis se da en la semana 20 y consta entre 6 a 8 sesiones. La psicoprofilaxis y la estimulación prenatal se pueden dar de forma conjunta o separada El staff médico debe consistir básicamente de: obstetras, y psicólogos. Todo ginecólogo debe derivar a las pacientes a hacer el curso de psicoprofilaxis En las clínicas está el servicio más desarrollado que en los hospitales
Identificar los efectos de la cesárea	La cesárea es una cirugía mayor y de alto riesgo Los efectos para la mamá: son físicos (recuperación tardía, dolor post cirugía), emocionales (no hay liberación de las hormonas correspondientes como es un parto natural). Los efectos en el bebé son: defensas del bebé tardan en desarrollarse, y puede tener problemas neurológicos.
Identificar el nivel de importancia de un servicio de salud maternal	Un centro de bienestar integral está compuesto por 3 servicios: psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios. Dentro de estos servicios, es básico el manejo de la información. La psicoprofilaxis es importante porque enseña a los padres (sobre todo a la madre) el concepto del parto y prepararlos para ser padres La estimulación pre-natal es importante porque fortalece el vínculo entre la madre y el bebé. Los servicios complementarios (yoga, masajes, baile, etc), ayudan a la mamá a sentirse más relajada.
Identificar las claves/factores de éxito para este negocio	Los factores de éxito encontrados son: Metodología de enseñanzas, trabajo con seguro, costo, perfil pedagógico, capacidad de enseñanza, material de enseñanza, canal de comunicación, programa de lealtad, garantía de satisfacción, infraestructura, horarios flexibles.
Identificar los servicios más valorados por los clientes	Los servicios más valorados son psicoprofilaxis, estimulación pre-natal, yoga prenatal
Identificar las características de los clientes	Madres entre 24 a 41 años Madres primerizas Madres que tienen otro bebé Mujeres que trabajan

	Madres que no trabajan
Identificar las barreras de entradas	Económico: se tiene que plantear bien el presupuesto Entender bien el sistema legal y de impuestos Encontrar una buena ubicación para el local (llamativa y central) Trabajar con seguro médico (es difícil entrar al sistema de EPS) Ingresar con nuevos conceptos de servicios complementarios para la educación maternal.
Identificar los servicios potenciales para este negocio	Los expertos mencionan que contratarían nutricionista, consultorio y servicios pre-concepcional.

Fuente: Resultados de las entrevistas a profundidad

Elaboración: Autores de esta tesis

7.1.2. Investigación cualitativa: Focus Group

Se realizó dos focus group entre personas de características homogéneas que no han tenido participación en actividades similares hace cinco meses, mayor detalle de la ficha técnica de las entrevistas se detalla en el anexo V. El esquema de los focus group se encuentra en la tabla 7.4.

Tabla 7.4: Esquema de los focus group

Grupo	Número de Participantes	Característica	Edad	Nivel Socioeconómico	Distritos de Residencia
1	6 personas	Madres	De 18 y 44 años	A,B y C1	Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres
2	6 personas	Futuras madres (o madres primerizas)	De 18 y 44 años	A,B y C1	Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres

Elaboración: Autores de esta tesis

7.1.2.1. Objetivos

a. Objetivo general

Disponer de información cualitativa sobre los hábitos, necesidades y preferencia en relación a los cuidados y tratamientos que reciben las futuras madres durante su etapa de gestación en la zona de Lima Norte; así como, el nivel de aceptación en la propuesta del “Centro de bienestar integral para la mujer gestante”.

b. Objetivos específicos

- Averiguar cómo (qué, dónde y cómo) las futuras madres se orientan y tratan en las etapas pre natal, parto y post natal.
- Identificar necesidades y preferencias de las futuras madres en relación al tratamiento psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios que reciben durante su embarazo.

- Determinar los beneficios intrínsecos que generan los tratamientos psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios
- Identificar las alternativas de centros psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios en Lima Norte.
- Determinar el nivel de interés y emociones de las futuras madre respecto al concepto de negocio.
- Conocer aspectos que contribuyen a la aceptación o rechazo del concepto de negocio.
- Saber qué servicios utilizarían las futuras madres de la propuesta de negocio.

A continuación, en la tabla 7.5 se detalla las fichas técnicas de la investigación cualitativa.

Tabla 7.5: Fichas técnicas Investigación cualitativa- Focus Group

Ficha técnica		
Grupo	Focus group n°1	Focus group n°2
Tipo de investigación	Exploratoria	Exploratoria
Enfoque	Cualitativa	Cualitativa
Target	Madres	Mujeres gestantes
Metodología		
Población	Mujeres	Mujeres
Condición de la muestra	Que contraten el servicio propuesto	Que contraten el servicio propuesto
Unidad muestral	Madres	Futuras madres o madres primerizas
Extensión	Lima Norte- Zona 2	Lima Norte- Zona 2
Determinación de la muestra	Madres entre 18 y 44 años de los niveles socioeconómicos A, B y C1 que decidan utilizar un servicio de educación maternal	Mujeres gestantes entre 18 y 44 años de los niveles socioeconómicos A,B y C1 que decidan utilizar un servicio de educación maternal
Muestra real	Madres entre 18 y 44 años, que pertenezcan al nivel socioeconómico “A,B y C1” en los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.	Mujeres gestantes entre 18 y 44 años que pertenezcan al nivel socioeconómico “A,B y C1” en los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.
Número de entrevistados	6 (seis)	6 (seis)
Moderador	Grupo de tesis	Grupo de tesis
Fecha	21/12/2017	05/01/2018

Elaboración: Autores de esta tesis

7.1.2.2. Resultados

Las tablas 7.6 y 7.7, muestran las conclusiones de la investigación cualitativa de los focus group para madres y para madres primerizas

Tabla 7.6: Conclusiones investigación cualitativa- Focus group de Madres

Conclusiones	
Averiguar cómo (qué, dónde y cómo) las futuras madres se orientan y tratan en las etapas pre natal, parto y post natal.	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría mencionaron que se atienden en hospitales (entre ellas, Hospital Cayetano Heredia y Maternidad de Lima) y clínicas (Clínica Jesús del Norte en Los Olivos) • Los precios por sesión están entre 50-60 soles en promedio. • Las sesiones eran grupales • Entre las técnicas y métodos de cuidados post natal que las invitadas conocían, mencionaron el taller de lactancia y los masajes localizados, incidieron que solo recibieron consulta ginecológica posterior; debido a la falta de servicios post natales en los lugares donde se atendieron.
Identificar necesidades y preferencias de las futuras madres en relación al tratamiento psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios que reciben durante su embarazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionan que el personal debe tratar mejor al cliente y personalizar el servicio • Prefieren llevar sesiones con menor cantidad de personas.
Determinar los beneficios intrínsecos que generan los tratamientos psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un apoyo emocional y físico. • En cuanto a la participación de sus esposos, las invitadas expresaron que fue muy beneficioso para ellas que sus esposos se involucren en los temas de su embarazo y que asistan a las charlas psicológicas, ya que eso les ayudó a comprenderlas mejor y ayudarlas a llevar toda la etapa del embarazo.
Identificar las alternativas de centros psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios en Lima Norte.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pudo evidenciar que existe una carencia de centros especializados en servicios de psicoprofilaxis en Lima Norte, o por lo menos las invitadas no los conocen, ya que algunas madres que residen en el norte tienen que ir a clínicas ubicadas en distritos alejados como Miraflores y San Isidro para conseguir un mejor servicio.
Determinar el nivel de interés y emociones de las futuras madre respecto al concepto de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina que la propuesta de negocio es de gran aceptación por los clientes potenciales, porque existe la necesidad de crear un “centro de bienestar integral” donde encuentren un servicio integral especializado en cuidados pre natal y post natal. • Se obtuvieron opiniones favorables por ser una zona que carece de oferta de este tipo de centros que pueda satisfacer la demanda actual; además, se sugirió la ubicación en un distrito céntrico de la zona como Los Olivos y que sea de fácil acceso.
Conocer aspectos que contribuyen a la aceptación o rechazo del concepto de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las madres afirmaron que es necesario crear el “centro de bienestar integral” por la escasa oferta de servicios completos y personalizados de psicoprofilaxis en Lima Norte; además, porque las clínicas y hospitales no satisfacen sus necesidades completamente, ya que sus servicios no son integrales y no cumplen los estándares de calidad que buscan las madres actualmente. • Asimismo, se resaltó que el “centro de bienestar integral” debería enfocarse en la atención amable, porque es un factor determinante al momento de escoger el lugar donde se atenderán; precisaron que en esa etapa ellas necesitan sentirse bien y que estarían dispuestas a pagar un porcentaje mayor de lo normal si este lugar les ofreciera más variedad y modernidad en las técnicas de psicoprofilaxis pre natal y post natal, así como, la garantía de buen trato y atención personalizada. • Destacaron en la idea de negocio, la importancia de una atención amable y personalizada, en razón que están dispuestas de acudir a centros alejados de sus domicilios con tal de recibir mejor atención y pagar más de lo habitual con tal de satisfacer sus necesidades en esta etapa importante para ellas.
Saber qué servicios utilizarían las futuras madres de la propuesta de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un interés en contar con un centro que les brinde todas las atenciones, métodos modernos y orientación necesaria para que puedan disfrutar de su embarazo desde el momento de la concepción porque su bebe es muy importante para ellas y después del parto ya que necesitan recuperarse y sentirse bien. • Los servicios que utilizarían son: Psicoprofilaxis, Técnicas de respiración, Musicoterapia, Pilates pre natal, Yoga, Masajes localizados.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.7: Conclusiones del Focus de Madres Primerizas o futuras madres

Conclusiones	
<p>Averiguar cómo (qué, dónde y cómo) las futuras madres se orientan y tratan en las etapas pre natal, parto y post natal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las asistentes a esta sesión, mencionaron que cuando tienen consultas sobre su embarazo o se sienten mal, recurren principalmente a su ginecólogo particular, porque es el profesional en la materia; también, indicaron que en ocasiones buscan la respuesta en internet y en algunos casos el consejo de sus mamás por su experiencia en estos casos. • Sobre los establecimientos de salud que frecuentan las mujeres gestantes, la mayoría manifestaron que prefieren atenderse de forma privada en consultorios particulares y clínicas debido a la mala atención de los hospitales y al tiempo de espera, inclusive algunas cuentan con seguros de salud, pero a pesar de eso prefieren el servicio privado. En algunos casos utilizan los dos servicios alternadamente. Por otro lado, otra de las madres comentó que acude hasta San Borja por la calidad del servicio de ecografía el cual es muy importante para ella en este periodo. • Se concluye que los factores determinantes a la hora de elegir el lugar para atenderse, están: la atención amable, la confianza al personal médico, poco tiempo de espera y la distancia de la ubicación. • Respecto al medio de pago, las invitadas expresaron que acostumban pagar en efectivo cuando visitan estos lugares • Con respecto, a la calificación que dieron las mujeres gestantes a las clínicas/establecimientos que visitan para atenderse, la satisfacción está entre 4 y 5 puntos, resaltaron que se sienten comprendidas, reciben un trato amable, atención rápida; además, que la distancia es accesible a sus domicilios.
<p>Identificar necesidades y preferencias de las futuras madres en relación al tratamiento psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios que reciben durante su embarazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de mujeres no le dieron la importancia del caso a los tratamientos por las siguientes razones: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo, porque los horarios no son flexibles, en razón que el trabajo que realizan en empresa, negocio independiente o en casa no le permite disponer de mucho tiempo libre. - Conocimiento que la psicoprofilaxis es necesario solo para las mujeres que tendrán parto natural. - Desconocimiento del periodo gestacional donde se debe realizar la psicoprofilaxis. - Programas básicos y poco atractivos de psicoprofilaxis que ofrecen las clínicas. - Falta de difusión y orientación sobre los beneficios y la importancia del programa de psicoprofilaxis por parte de los ginecólogos y personal médico de las clínicas y hospitales. - Carencia de lugares que brinden este servicio de manera integral, con técnicas alternativas y modernas. • Las futuras mujeres gestantes, tienen muchos conflictos emocionales y físicos durante las embarazadas. • Las futuras madres o mujeres gestantes buscan un lugar donde relajarse, divertirse, y al mismo tiempo le sirva para poder llevar un embarazo de forma correcta.
<p>Determinar los beneficios intrínsecos que generan los tratamientos psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia falta de información de los beneficios de la psicoprofilaxis pre natal, en las mujeres gestantes de esta reunión; el personal médico que las atiende no recomienda ni explica sobre la importancia que implica para las gestantes de hacer uso de este servicio.
<p>Identificar las alternativas de centros psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios en Lima Norte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró evidenciar que se carece de centros especializados en servicios de psicoprofilaxis en Lima Norte o por lo menos las invitadas no conocían muchos establecimientos similares. • Una de las invitadas dijo conocer un centro que ofrece el servicio de natación para gestantes y la psicoprofilaxis; sin embargo, no recordaba el nombre y otra mencionó que se atendía en un centro privado llamado Por Nacer, ambos lugares ubicados en Los Olivos. • Las demás participantes manifestaron que no conocen clínicas que brinden atención exclusiva de psicoprofilaxis.
<p>Determinar el nivel de interés y emociones de las futuras madre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las principales asociaciones que identificaron las participantes al momento de escuchar el término “centro de bienes integral” en general son enseñanza y aprendizaje para mamá, así como, orientación en todo lo

respecto al concepto de negocio.	<p>referente a ser mamá. Las invitadas sugirieron que, en esta idea de negocio, se utilice un nombre que atraiga su atención y este más relacionado con los beneficios que ofrece la preparación pre-natal, parto y post-parto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ofrecer servicios modernos y variados en preparación pre natal, parto y post parto, que tenga horarios flexibles; además, que difunda la importancia y beneficios que comprende este tratamiento para las mujeres gestantes. Respecto al precio, las mujeres gestantes están dispuestas a pagar en promedio S/. 80 por un servicio personalizado y a domicilio por sesión. • Luego de explicarle a las invitadas sobre la importancia y beneficios del psicoprofilaxis y educación prenatal, mencionaron que usarían este servicio a domicilio mínimo una vez a la semana y máximo dos veces a la semana. Resaltaron que la frecuencia de uso depende de los beneficios que perciban luego de la primera sesión.
Conocer aspectos que contribuyen a la aceptación o rechazo del concepto de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Al preguntar a las mujeres gestantes si acudirían al centro de bienestar integral, todas mencionaron que, después de escuchar la importancia y beneficios de psicoprofilaxis, si les interesa recibir este servicio por las alternativas que les ofrecen para que se sientan bien en su estado y por los beneficios que tienen estas actividades tanto para ellas como para sus bebés. • Las invitadas sugirieron que, en esta idea de negocio, se utilice un nombre que atraiga su atención y este más relacionado con los beneficios que ofrece la preparación pre-natal, parto y post-parto.
Saber qué servicios utilizarían las futuras madres de la propuesta de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios que les gustaría que ofrezcan son: Masajes relajantes, Yoga prenatal, Gimnasia, Psicología en pareja (pre y post parto), Pilates, Spa para embarazadas, Servicios de peluquería y cuidado de imagen para embarazadas, Talleres grupales, orientación y asistencia personalizada, Servicio a domicilio. • Las invitadas a esta sesión manifestaron que estarían dispuestas a pagar entre 60 y 80 soles por una sesión de psicoprofilaxis a domicilio, si esta les brindaba un servicio y atención de calidad que las deje completamente satisfechas.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2. Etapa II: Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó en el lapso de 7 días, en la zona dos de Lima Metropolitana: distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Las encuestas se dieron a cabo en las calles y en las clínicas, donde se podrían encontrar mujeres que calcen con el perfil de la encuestas.

Las preguntas de las encuestas se encuentran en el anexo VI. A continuación, se presenta la tabla 7.8 ficha técnicas de la Investigación cuantitativa.

Tabla 7.8: Ficha técnica de la investigación cuantitativa

Ficha técnica	
Tipo de Estudio	Estudio cuantitativo
Técnica	Se realizaron las encuestas mediante visitas a clínicas y centros maternos para entrevistar a mujeres en estado de gestación.
Instrumentos de recolección de información	Se aplicó un cuestionario estructurado, en su mayoría de preguntas cerradas con temática relacionada a los objetivos de la investigación y con una duración corta para su adecuado manejo.
Periodo de referencia	El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la entrevista.
Cobertura Geográfica de la encuesta	La encuesta se realizó en Lima Norte zona 2.

Unidades de investigación	Son las mujeres gestantes
Unidades de muestreo	La primera unidad de muestreo es la mujer gestante. La segunda unidad de muestreo es la clínica o centro materno que presta servicios médicos a mujeres gestantes.
Estratificación de la muestra	Para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la muestra es necesario estratificarla, para ello, se consideró estratos de la población de estudio según los tres distritos de Lima Norte zona 2

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1. Objetivos

a. Objetivo general

Disponer de información estadística de mujeres gestantes de 18 a 44 años de Lima Norte zona 2 del nivel socioeconómico A, B y C1, para medir el mercado meta del “Centro de bienestar integral para la mujer gestante en Lima Norte”.

b. Objetivos específicos

- Conocer el perfil de las mujeres gestantes.
- Saber los hábitos de compra de las mujeres gestantes.
- Evaluar el concepto de negocio.
- Medir el grado de importancia de los servicios que se ofrecen.
- Identificar los atributos más valorados.
- Medir la intención de compra del servicio.
- Saber el nivel de precio a pagar.
- Determinar las preferencias de ubicación del negocio.
- Conocer los medios de comunicación más usados.

7.2.2. Población objetivo de estudio

Se realizó la segmentación de mercado para calcular a la población objetivo de estudio utilizando la cantidad de partos del año 2017. Para poder hallar este dato, primero se utilizó la tasa de crecimiento de habitantes de la Lima Norte zona 2, la cual está conformada por Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. La tasa de crecimiento fue hallada con la información de habitantes desde el año 2000 hasta el año 2015, sacando promedio por cada uno de los distritos las cuales se detallan en el anexo VII. El total de nacimientos obtenido fue de 21,475 por año. Este dato es multiplicado por el % (porcentaje) de mujeres gestantes tuvieron partos únicos, el cual es 98% (MINSA, 2015), teniendo como resultado es de 21,404 de mujeres que dieron

tuvieron un parto de un solo hijo. De este total, se extrae al 63% obteniendo 13,258 de mujeres que tuvieron partos de un solo hijo en el nivel socioeconómico A, B y C1 de la Lima Norte zona 2 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016).

De acuerdo a la segmentación de mercado, se estima que la población objetivo de estudio es 13,490 mujeres gestantes de 18 a 44 años del nivel socioeconómico A, B y C1 en la zona dos de Lima Metropolitana (distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres) a continuación, se muestra la tabla 7.9:

Tabla 7.9: Estimación del total de partos para el año 2017 para los distritos de Lima Norte Zona 2

Distrito	Nacimientos					Partos
	2013	2014	2015	2016	2017 (*)	2017 (**)
Independencia	4,095	3,923	3,908	3,973	3,986	3,906
Los Olivos	6,733	6,744	6,638	6,504	6,616	6,483
San Martín de Porres	10,875	10,923	10,131	10,636	10,873	10,655
Total	21,703	21,590	20,677	21,113	21,475	21,044

Elaboración: Autores de esta tesis

El año 2017 ha sido estimado con la tasa de crecimiento por distrito

**Para calcular el total de partos, se ha utilizado el % de partos únicos que es 98% (MINSA, 2015)

7.2.3. Tamaño y distribución de la muestra

El tamaño de la muestra es de 225 encuestas, el cual se calculó en base la población objetivo de estudio 13,258 partos. El nivel de confianza es del 95% lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojaran los mismos resultados; asimismo, se usa un margen de error del 6.5%; es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio similar. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que se especifica en el capítulo II: Marco metodológico, determinación de la muestra.

7.2.4. Resultados

Se realizaron las 225 encuestas, los resultados generales y estadísticos se encuentran en el anexo VIII.

7.2.5. Conclusiones

Después de analizar la información obtenida, se llegaron a las conclusiones que se mencionan en la tabla 7.10:

Tabla 7.10: Conclusiones de las encuestas

Conclusiones	
Conocer el perfil de las mujeres gestantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Las edades de las personas mujeres gestantes que fueron entrevistadas se distribuyen de la siguiente manera: el 3.6% tiene de 18 a 20 años, el 16.9% de 21 a 25 años, el 30.2% de 26 a 30 años, el 32.4% de 31 a 35 años, el 14.7% de 36 a 40 años y el 2.2% de 41 años a más. • Respecto al estado civil de las mujeres gestantes, se evidencia que, el 60.0% son convivientes, el 38.2% son casadas y sólo el 1.8% están separadas del padre de su hijo. • De acuerdo a los resultados del estudio, del total de mujeres gestantes encuestadas, el 29.3% se encuentra esperando a su primer hijo; mientras que, el 70.7% manifestó que ya tienen a parte del que viene en camino. Del total de mujeres que ya tienen hijos, el 49.0% respondió que tiene un hijo, 45.3% tiene dos hijos y el 5.7% de tres a más hijos. • La ocupación de las mujeres es: Ama de casa (55.1%), con trabajo fijo (31.1%), dejó de trabajar por su embarazo (13.8%). • Se evidencia que el 37% de mujeres embarazadas presenta complicaciones durante su embarazo como anemia crónica, preclamsia, cálculos a la vesícula y problemas de presión arterial; asimismo, más de la mitad (55.1%) experimenta cambios físicos y psicológicos a la vez.
Saber los hábitos de compra de las mujeres gestantes	<ul style="list-style-type: none"> • Del total de mujeres gestantes encuestadas, el 89.8% afirmó que ha llevado algún tipo de preparación prenatal como psicoprofilaxis, estimulación temprana o algún servicio complementario; mientras que, el 10.2% señaló que aún no ha llevado este tipo de servicios, por las razones de falta de tiempo, poca información y que lo llevaría más adelante. • Se observa que el 68,9% de mujeres embarazadas afirmó que estaría dispuesta a asistir a clases de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios antes de los seis meses; mientras que, el 31.1% respondió que no lo haría antes. • Del total de mujeres que están dispuestas a asistir a estas clases antes de los seis meses de gestación, el 58.7% menciono que lo haría en el quinto mes, seguido del 28.4% en el cuarto mes y el 12.9% en el tercer mes. • La mayor proporción (84.0%) respondió que se atiende en una clínica privada, mientras que el 9.3% dijo atenderse en un centro materno especializado y el 6.7% en el consultorio de un médico particular. • Sobre la frecuencia de asistencia a sesiones de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y/o servicios complementarios, el 29.8% de mujeres lo hace de forma semanal, seguido del 44.4% que lo hace cada dos semanas, el 16.0% cada tres semanas y el 9.8% cada cuatro semanas. • Al analizar la satisfacción de los encuestados en relación a la orientación profesional recibida en las etapas prenatal, parto y post natal, el 33.7% se encontró entre satisfecho y muy satisfecho. Por otro lado, el 37.6% esta regularmente satisfecho y el 28.7% está poco satisfecho, lo que evidencia la necesidad de mejores servicios para las mujeres de Lima Norte. • Al analizar las respuestas de las mujeres encuestadas, se observa que la mayor proporción (70.8%) acudió a la primera sesión de preparación prenatal en el sexto mes de gestación, el 21.8% cuando cumplió cinco meses de embarazo y el 7.4% recién al séptimo mes. • Del número de centro que ha asistido durante el embarazo, las respuestas fueron las siguientes: el 69.3% respondió que ha asistiendo al mismo centro durante su tiempo de embarazo; mientras que, el 30.7% ha asistido a dos centros y el 3.5% a tres centros. • Referente al cambio de estos centros, la pregunta realizada era de respuesta múltiples por lo que el resultado obtenido va a ser mayor al 100%, de lo cual se obtiene que el 66.1% mencionó que se cambió porque las instalaciones no eran adecuadas, seguido del 53.2% que señaló que la atención no era rápida, el 32.3% por falta de profesionales especializados, el 22.6% por no recibir un trato amable, el 22.6% por falta de atención personalizada y el 19.4% por estar lejos a su vivienda. • Con respecto a la forma de pago de los servicios de estimulación prenatal, el 73.8% de mujeres acostumbra pagar al contado por cada sesión; mientras que, el

	<p>26.2% prefieren hacerlo por programa (pre pagando el servicio).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El medio que utilizan para buscar información sobre servicios de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y/o servicios complementarios, el 45.3% indicó que lo hace por recomendación de familiares o amigos, el 44.0% utiliza el Facebook para este tipo de búsquedas y solo 10.7% o hace a través de páginas web.
Medir el grado de importancia de los servicios que se ofrecen.	<ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones de las mujeres embarazadas acerca de la importancia que tienen para ellas los servicios ofrecidos en el Centro de bienestar integral fueron medidos dentro de una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante. Para calcular el nivel de importancia por cada atributo, se promedian las respuestas de los encuestados en cada caso. Se evidencia que las clases de psicoprofilaxis en el local son las más importantes con 4.8 puntos en promedio, seguidas de las clases de psicoprofilaxis a domicilio y los masajes a domicilio, ambos servicios cuentan con 4.7 puntos, las clases de estimulación prenatal tienen 4.6 puntos. Las técnicas de relajación y la gimnasia prenatal, ambos servicios tienen un promedio de 4.4 puntos. Le siguen los descuentos en productos, el yoga/pilates y los servicios de psicoterapia para las gestantes con 4,2, 4.1 y 4.0 respectivamente. Entre los más o menos importantes se encuentran el baile para embarazadas y talleres de lactancia materna cuentan con 3.4 puntos, los servicios de psicoterapia en pareja, los talleres de maquillaje y la sexualidad en el embarazo, ambos servicios con un promedio de 3.2 puntos; mientras que el servicio de doula y el fortalecimiento del suelo pélvico, ambos servicios con 3.1 en promedio. <p>En conclusión, todos los servicios son importantes para las mujeres embarazadas, con excepción del taller de mamá vuelve al trabajo y los talleres para embarazos difíciles que tienen un nivel de importancia de 2.7 y 2.5 puntos en promedio, respectivamente.</p>
Identificar los atributos más valorados	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó la pregunta para identificar los atributos, donde se utilizó la escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante para que las entrevistadas respondan el nivel de importancia que tienen para ellas. El servicio personalizado es el más importante con un puntaje de 4.8 en promedio, seguidos de la infraestructura de local con 4.7 puntos en promedio, la calidad de las clases y el servicio a domicilio tienen una importancia de 4.5 en cada caso, la metodología de la enseñanza y los programas variados (básicos, plus y servicios adicionales) con una importancia de 4.1 en cada caso, los horarios flexibles tienen 4.0 puntos y la flexibilidad al momento del pago tienen un nivel de importancia de 3.6 en promedio. • Respecto al atributo del servicio a domicilio, la pregunta realizada era de respuestas múltiples por lo tanto el resultado obtenido va a ser mayor a 100 % . De estos se evidencia que los masajes son los preferidos por el 88.3%, seguido de la gimnasia prenatal por 31.2%, técnicas de relajación por 25.4%, fortalecimiento del cuello pélvico por el 19.5%, clases de psicoprofilaxis por el 17.1%, clases de estimulación prenatal por el 12.7%; mientras que en menor proporción están el yoga/pilates con el 6.8%, baile para embarazadas por el 5.4%, talleres para embarazos difíciles con 4.9%, servicios de psicoterapia en pareja por el 2.4%, talleres de lactancia materna por el 2.0% y los servicios de psicoterapia para gestantes por el 1.5% de mujeres gestantes.
Medir la intención de compra del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto al interés en la propuesta de negocio “Centro de bienestar integral” que se mostró a las mujeres gestantes, el estudio evidencia que el 27.1% definitivamente sería usuario de este centro y el 48.0% que probablemente usaría sus servicios. Asimismo, el 16.0% se mostraron indecisas (tal vez sí o no) respecto a la propuesta presentada.
Saber el nivel de precio a pagar	<ul style="list-style-type: none"> • En relación a la modalidad de pago que prefieren las encuestadas, la mayor proporción (82.4%) señaló que prefiere pagar por sesión, debido a que en muchas ocasiones no pueden asistir todas las clases que contiene un programa; también, comentaron que cuentan con el programa de psicoprofilaxis dentro de su paquete de su parto. Por otro lado, el 17.6% manifestó que preferiría pagar por el paquete de 8 sesiones, ya que esto podría resultar más económico. • En relación a los montos que las mujeres gestantes están dispuestas a pagar por paquetes, el 52.8% respondió que pagaría entre S/. 350 y S/. 400, el 36.1% pagaría entre S/. 450 a S/. 550 y el 11.1% pagaría de S/. 600 a más. • Con respecto a la disposición de pago por los servicios ofrecidos para sesión, la mayoría (50.3%) precisó que estaría dispuesto a pagar entre S/. 50 a S/. 60, el 37.3% pagaría entre S/. 65 a S/. 75 y el 12.4% pagaría de S/. 80 a S/. 90.

	<ul style="list-style-type: none"> • El pago de los servicios complementarios oscila entre S/ 60 y S/ 80. • En relación al medio de pago que prefieren las potenciales clientas, el 66.3% manifestó que prefiere pagar en efectivo; mientras que, el 33.7% prefiere pagar con tarjeta de crédito/debito. • El 79.0% de potenciales clientas menciona que contrataría el servicio de manera particular; mientras que, el 21.0% indicó que lo haría mediante una empresa prestadora de servicio.
Determinar las preferencias de ubicación del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • El 59.5% está de acuerdo en que el “Centro de bienestar integral” se ubique en el distrito de los Olivos, el 27.8% dijo que le gustaría que este centro se encuentre en el distrito de San Martín de Porres y el 12.7% indicó que el distrito de Independencia es el más adecuado.
Conocer los medios de comunicación más usados.	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los medios de comunicación preferidos por las potenciales clientas para recibir novedades de este “Centro de bienestar integral”, el 63.9% expreso que prefiere las redes sociales, el 23.9% WhatsApp, 10.2% llamadas telefónicas y sólo el 2.0% prefiere el correo electrónico.

Elaboración: Autores de esta tesis

Capítulo 8 : ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El capítulo tiene por finalidad analizar el entorno a través del análisis PEST y las cinco fuerzas de Michael Porter, realizar el análisis interno a través de la revisión de oportunidades y amenazas, la definición de la visión, misión y las acciones estratégicas del plan de negocio propuesto y el diseño del modelo CANVAS. El análisis PEST determinará la existencia de factores no controlables que puedan hacer que un negocio fracase o tenga éxito. El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, revisará como la propuesta del plan de negocio, interactúa con las empresas de la industria, a través de la revisión de los competidores del sector, proveedores, compradores, entrantes potenciales y productos sustitutos. El análisis interno, determinará las oportunidades y amenazas, no se analizará fortalezas ni debilidades por ser un negocio que iniciará actividades. El modelo CANVAS describirá la lógica de como el plan de negocio propuesto crea, captura y entrega valor en un entorno.

Objetivos

- Definir qué factores externos que influyen realmente en el negocio.
- Precisar los factores determinantes de éxito a través de la elaboración de la matriz EFE.
- Definición de la misión, visión y valores.
- Determinar la estrategia, las acciones estratégicas e impacto que tendrá en el plan de negocio propuesto.
- Diseñar el modelo CANVAS.

8.1. Análisis del Macro entorno

8.1.1. Análisis PEST

La puesta en marcha de un negocio requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se desenvolverá, a fin de prever tendencias en el corto y mediano plazo que podrían afectar de manera negativa o positiva a la empresa. Conocer los factores externos permite tener un margen de acción más amplio y definir con antelación las estrategias a seguir o rediseñar las implementadas.

El análisis PEST permite identificar y evaluar los principales factores externos que influirán en el negocio, facilitando así decisiones anticipadas a los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad. Se abordará los factores

externos: políticos-legales, económicos, socio culturales y tecnológicos, de acuerdo a lo detallado en la tabla 8.1.

Tabla 8.1: Análisis PEST

Factor	Análisis	Impacto en el plan de negocios
Factor Político Legal	Indicios de corrupción en el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski: “la empresa brasileña Odebrecht reconoció ante el Departamento de Justicia de los Estados Unidos el pago de sobornos por US\$29 millones a funcionarios gubernamentales del Perú en diversas obras entre los años 2005 al 2014, según un documento difundido hoy por la entidad estadounidense” de acuerdo a la información obtenida en (Semana Económica, 2016). Mayor detalle en el anexo IX.	Negativo
	• Tensión entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo: La falta de una bancada parlamentaria que equilibre el enorme peso de la mayoría parlamentaria fujimorista es un factor que limita al Ejecutivo en sus acciones. Mayor detalle en el anexo IX.	Negativo
	• Posible modificación de la Guía Técnica para la Psicoprofilaxis Obstétrica y Estimulación Prenatal: el ámbito de aplicación, es de carácter obligatorio en las instituciones del Estado, y un marco de referencia para el sector privado, el mismo que es acatado como obligatorio por el sector privado, por ser un marco de referencia para la determinación de los requerimientos básicos, con respecto a: recursos humanos, infraestructura, materiales, coordinaciones para el desarrollo de sesiones, así como el número de sesiones mínimas para la Psicoprofilaxis Obstétrica y Estimulación Prenatal.	Positivo
	• Posible implementación de nuevas disposiciones legales de cumplimiento obligatorio, expedidas por SUSALUD: la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) tiene la misión de proteger los derechos en salud de todos los peruanos supervisando que el acceso a los servicios sea otorgado con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad sin importar la Institución Prestadora de Salud (IPRESS), implementando normas y procedimientos de cumplimiento obligatorio, los cuales deben ser acatados por cualquier empresa que se desempeña en el rubro de salud observar las nuevas disposiciones para su implementación”	Positivo
Factor Económico	Proyección de crecimiento del PBI: la economía peruana está en una fase de recuperación proyectando un crecimiento del PBI de 4% para el 2018 y un 5% en el 2019-2021. A nivel de la región somos los líderes en crecimiento, de acuerdo a lo indicado por el BCRP. Mayor detalle en el anexo IX.	Positivo
	Inflación: “el fenómeno de El Niño Costero ha generado un incremento temporal de los precios de los alimentos, lo que ha reducido la capacidad adquisitiva de las familias y ha deteriorado los indicadores de confianza de los consumidores” de acuerdo de la información obtenida en (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) incrementándose la inflación mensual en 1.30%. Los niveles socioeconómicos más afectados fueron los C, D y E. El entorno internacional favorable permitirá compensar el impacto adverso de El Niño Costero, de acuerdo a las estimaciones del MEF. De acuerdo a las proyecciones del BCRP se estima una inflación de 2.0% para los años 2018-2019, además dicha institución proyecta la segunda tasa más baja de inflación de la región de 2.0%, siendo superado por el país de Ecuador. Mayor detalle en el anexo IX.	Negativo
	Tasas de interés: Las condiciones monetarias flexibles permitieron reducciones en las tasas de interés tanto en los mercados monetarios y crediticios. Para el mercado monetario entre los meses de setiembre y noviembre de 2017 la tasa bajo de 3.50% a 3.25%. La tasa activa corporativa se redujo de 3.64% a 3.52%. La tasa del mercado crediticio de los bancos descendió en promedio 47 puntos básico. En promedio las tasas de interés bajaron lo que permitirían que las pequeñas empresas puedan acceder a un crédito más barato, permitiendo asumir gastos financieros menores. Mayor detalle en el anexo IX.	Positivo
	Tipo de cambio: los responsables de Estudios Económicos del Scotiabank, BBVA y BCP disertaron sobre el tema, coincidiendo en el impacto que tendría el tipo de cambio, ante un aumento en la tasa de referencia de la FED (Banco Central de los Estados Unidos) que llegaría hasta el 1.5%. El MEF proyecta una deprecación de la moneda local, haciendo más competitiva el sector productivo frente al financiero. Mayor detalle en el anexo IX.	Negativo

Factor Socio Culturales	Componente social: De acuerdo a Arellano Marketing, (Arellano Marketing, 2013) las mujeres modernas buscan desarrollo personal y profesional, y aportan con el sueldo al hogar. Mayor detalle en el anexo IX.	Positivo
	Componente salud: en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia el nivel de aseguramiento universal de salud (AUS) es relativamente alto, evidenciando un alto nivel de preocupación del ciudadano de dichas jurisdicciones por la salud, de acuerdo al registro de afiliados por distrito a junio 2017 elaborado por la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), a pesar de ello, las brechas para que se cubra el nivel de aseguramiento es relativamente alto, en los Olivos el 26.65% no tiene ningún de aseguramiento, en San Martín de Porres el 31.74% e Independencia el 19.13%. Mayor detalle en el anexo IX.	Positivo
	Componente estilo de vida: (Arellano Marketing, 2013) tiene como los 6 estilos de vida, define a los progresistas como “hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales)”. Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible” de acuerdo a la información obtenida en (Arellano Marketing, 2013), definición que calza con el estilo de vida del hombre del cono norte, pero para las mujeres, sería el estilo de vida, las modernas “Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE” de acuerdo a la información obtenida en (Arellano Marketing, 2013). Mayor detalle en el anexo IX	Positivo
	Componente consumo: APEIM, dio a conocer los niveles socioeconómicos 2017, a fin de entender el consumo del ciudadano, entre otras cosas. El plan de negocios propuesto tiene como ámbito geográfico de implementación el Cono Norte, siendo el distrito de Los Olivos donde se ubicará el local, razón por la cual se analizó los ingresos y gastos (urbano + rural). El gasto destinado al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos bordea en promedio entre 6 % y 8 % dependiente el NSE, incrementándose en los últimos años conforme se incrementa los niveles de ingresos familiares, teniendo una tendencia al crecimiento por estar a un nivel inferior en comparación a los otros países del continente. Perú viene incrementando su gasto en salud, pero a la fecha es insuficiente, razón por la cual el sector privado tiene que abordar dicho problema con alternativas sostenibles en el tiempo en términos económicos financieros a fin de brindar mejores condiciones de salud y así aumentar los niveles de vida en los ciudadanos. Mayor detalle en el anexo IX	Positivo
Factores Tecnológicos	Por más avance en la tecnología médica no se puede superar los procedimientos invasivos de una cesárea, y como esta afecta a la madre como al recién nacido. Son innumerables las investigaciones médicas que demuestran los beneficios para la madre y el recién nacido cuando el parto es vaginal, es decir natural. Más aún no existe fórmula láctea que brinde los mismos componentes nutricionales que la leche materna, siendo en este caso la mejor tecnología el cuerpo de la madre. La psicoprofilaxis obstétrica y la estimulación prenatal al ser procedimientos no invasivos, la presencia de la tecnología es casi nula, debido a que la totalidad de los servicios es brindada por profesionales a través de capacitaciones, charlas, talleres, yoga, pilates, entre otros. Mayor detalle en el anexo IX	Neutro

Elaboración: Autores de esta tesis

8.2. Análisis del Micro entorno

8.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el presente análisis se han valorizado las variables correspondientes con la finalidad de determinar la facilidad o dificultad en la entrada al mercado, tomando como referencia la visita a las empresas y entrevistas a expertos detallados en la tabla 7.1. Se ha utilizado como referencia el libro (Proyecto Empresarial, 2007) para realizar el análisis de las variables de las fuerzas competitivas y su respectiva valorización.

Como resultado de la evaluación global de la industria se ha obtenido como puntuación final “57%” detallado en la tabla 8.2, es decir la situación de competitividad en el sector es positiva, por lo cual se puede inferir que la puesta en marcha del presente centro de bienestar integral puede ser favorable; se ha identificado como una dificultad alta la intensidad de la rivalidad entre los competidores, esto se debe a que el negocio es intermitente, solo se utiliza en la etapa de gestación.

Tabla 8.2: Evaluación Global de la industria

	Resultado
Resultado: Evaluación Global de la industria PORCENTUAL	57%
Amenaza de entrantes potenciales	0%
Poder de negociación de los compradores	13%
Amenaza de sustitutos	13%
Poder de negociación de los proveedores	43%
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	-11%

Elaboración: Autores de esta tesis

8.2.1.1. Amenaza de posibles entrantes

Hay un mercado potencial que se encuentra insatisfecho, por lo tanto, puede ser atractivo para el ingreso de nuevos competidores; por otro lado, como resultado del análisis detallado en el anexo X parte 1, se ha obtenido una puntuación de “0%”; esto quiere decir que la amenaza de posibles entrantes es un elemento neutro para la empresa. Sin embargo, analizando las barreras de entrada y los competidores se puede identificar que tienen un poder alto – medio.

Se ha identificado los potenciales competidores:

- Clínicas que se encuentran en la Lima Norte zona 2 y no cuentan con servicio de psicoprofilaxis obstétrico y prenatal, como se detalla en la tabla 8.3.

Tabla 8.3: Clínicas en la Lima Norte zona 2 que NO cuentan con servicio de psicoprofilaxis

DISTRITO	NOMBRE	PAGINA WEB
LOS OLIVOS	Clinica Mundo Salud	http://www.clinicamundosalud.com.pe
	CREA (Centro de Reproducción Asistida)	http://www.crea.pe
	INPPARES	http://www.inppares.org
SAN MARTIN DE PORRES	Clínica San Vicente	http://clnicasanvicente.com.pe/
INDEPENDENCIA	Clínica Lima Norte	https://www.clinicalimanorte.com.pe/

Elaboración: Autores de esta tesis

- Centros especializados con trayectoria en el mercado y reconocidos en otros distritos por brindar servicio psicoprofilaxis obstétrica y prenatal, que quisieran abrir sucursales en la Lima Norte zona 2 como se detalla en la tabla 8.4.

Tabla 8.4: Centros que brindan servicio de psicoprofilaxis en Lima

DISTRITO	NOMBRE	PAGINA WEB
MIRAFLORES	Prenatal	http://www.prenatal.com.pe
	Nueve Lunas	http://www.nuevelunasperu.com/

Elaboración: Autores de esta tesis

Los centros que cuentan con experiencia y son reconocidos por los servicios brindados, pueden realizar expansiones en sus negocios y abrir una sucursal en Lima Norte. Se ha identificado como principales barreras de entrada:

- o Diferenciación de producto: los competidores reaccionan con una alta velocidad en la copia o mejorando los productos existentes.
- o Localización geográfica: seleccionar un local céntrico, accesible al público objetivo.
- o KnowHow y cultura organizacional, enfocado a la satisfacción del cliente.
- o Economía de escala: difícil de tener un gran número de clientes continuos.

8.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Como resultado del análisis detallado en el anexo X parte 2, se ha obtenido una puntuación de “43%”, esto nos muestra que los proveedores tienen un poder de negociación moderado o mediano en la empresa. Para el presente análisis se ha considerado como proveedores al personal variable (brindará servicio mediante contratación): masajista, obstetra y el arrendatario.

Se ha identificado los siguientes puntos críticos:

- o Se depende de la disponibilidad del horario del personal variable para realizar los servicios a las clientas; además se gestionará contratos con el personal variable

para asegurar que todos los servicios que se brinden a los clientes tengan como intermediario a la empresa.

- El personal obstetra, podría integrarse y podría ser un potencial competidor.
- Los clientes pueden exigir mantener el servicio solo con un profesional en específico, esto restringiría la flexibilidad en horarios y disponibilidad de personal.

8.2.1.3. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores tienen un alto poder de negociación porque son las mujeres quienes deciden a que centro acudir para realizar los servicios de psicoprofilaxis. Como resultado del análisis detallado en el anexo X parte 3, se ha obtenido un puntaje de “13%”, reflejando que los clientes tienen poder.

8.2.1.4. Amenaza de posibles sustitutos

En el análisis detallado en el anexo X parte 4, se ha obtenido como puntaje “13%”, identificando una incidencia alta – mediana ante posibles sustitutos. Actualmente hay centros que ofrecen servicios de psicoprofilaxis y estimulación prenatal de manera informal, es decir que no cuentan con todos los permisos y autorizaciones para el respectivo funcionamiento. En las encuestas realizadas a expertos se identificó que hay personal obstetra que realiza las capacitaciones de psicoprofilaxis y estimulación prenatal de manera personalizada, es decir el personal obstetra contacta o es contactada por las gestantes para que les brinden las capacitaciones de psicoprofilaxis obstétrico y prenatal en sus casas de manera individual y personalizada; esto puede generalizarse por ser más cómodo a las mujeres gestantes.

8.2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes

En el análisis detallado en el anexo X parte 5, se ha obtenido como puntaje “-11%”, esto demuestra que para la empresa existe una rivalidad entre las empresas pero no es muy alta. Los centros que actualmente ofrecen servicio de psicoprofilaxis tienen una metodología de enseñanza homogénea, ofreciendo solo los servicios básicos; esto es una oportunidad para la presente propuesta de negocio ya que al ofrecer variedad de servicios y adaptarse a las necesidades de las gestantes genera un factor de diferenciación. Se ha identificado las variables más resaltantes:

- Gran número de empresas en el mercado.
- Se requiere un grado de especialización.
- Dificultad para crear una buena imagen, mediante recomendaciones – experiencias de otros clientes o comentarios en las redes sociales.

Actualmente en la Lima Norte zona 2 se encuentran los competidores detallados en las tablas 6.7: Clínicas en Lima Norte zona 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis y en la tabla 6.8: Centros en Lima Norte zona 2 que cuentan con servicio de psicoprofilaxis.

8.3. Estrategia genérica

Como resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, y analizando el público objetivo al cual se dirige la empresa, las mujeres gestantes; se va a desarrollar como escenario competitivo la diferenciación. El objetivo principal es servir de la mejor manera a las mujeres gestantes y superar a la competencia que actualmente encuentra en el sector. El análisis de investigación de mercado reflejó las preferencias y necesidades del público objetivo, con esta información se presenta el plan de marketing ofreciendo una cartera de servicios adaptados a las necesidades de las gestantes con el propósito de marcar una ventaja sostenible.

8.4. Planeamiento estratégico

Para realizar la definición misión del negocio se utilizará el modelo tridimensional de Derek Abelle en 1980 (Lydia Arbayza, 2014); en el anexo XI se realizan las respectivas formulaciones. Para la definición de la visión se utiliza el concepto de Thompson y Strickland (2001). (Lydia Arbayza, 2014)

8.4.1. Visión

“Ser la comunidad número uno en el país en empoderar a la mujer embarazada para que disfrute e impulsen una mejora en la calidad de vida de la madre y su bebe concientizando la participación activa de la pareja y familia”

8.4.2. Misión

“Creemos que nuestra principal responsabilidad es con las mujeres gestantes promoviendo programas y servicios para mejorar la salud de la madre y su bebé,

logrando así que puedan estar en óptimas condiciones tanto físicas como emocionales al momento del parto, post parto y crianza del bebé. Finalmente afianzar la confianza y seguridad en sus roles mediante la participación activa de la pareja y familia.”

8.4.3. Valores

Los valores dirigirán el rumbo y el proceder de la empresa son:

- Entusiasmo: Disfrutamos las labores que realizamos.
- Cercanía: Creamos e impulsamos relaciones de resto.

8.4.4. Matriz EFE

Se pondera los factores externos de acuerdo al grado de importancia que podrían presentarse en el desarrollo del plan de negocios propuesto, de acuerdo a la tabla 8.5 matriz EFE.

Tabla 8.5: Matriz EFE

	Oportunidades y amenazas	Pesos	Calificación	Puntaje ponderado
O1	Proyecciones de crecimiento del PBI de 4% para el 2018 y 5% en el 2019-2021	9%	3	0.27
O2	Proyecciones de crecimiento de la demanda interna, debido a un mayor dinamismo del sector privado y mejor condiciones externas, así como simplificaciones administrativas para impulsar los diferentes sectores económicos.	7%	3	0.21
O3	Proyecciones de inflación de 2% para el 2017-2019, siendo la más baja de la región lo que implica la capacidad adquisitiva real no se verá afectada en promedio.	5%	3	0.15
O4	Proyecciones de depreciación de la moneda peruana frente al dólar, llegando a S/. 3.45 por dólar americano en el año 2021, ello afecta al mercado productivo local en forma positiva, volviendo más competitivo frente al resto del mundo	5%	3	0.15
O5	Menores tasa de interés pasiva, debido a la reducción de la tasa de referencia por parte del BCRP, lo que implicaría tomar una deuda más barata en comparación de años anteriores.	8%	3	0.24
O6	Entre 26.65% - 29.09% de la población de Los Olivos no tiene atención a través del aseguramiento Universal de Salud (Essalud, Minsa, EPS, Prepagos, etc)	9%	3	0.27
O7	Las mujeres del Cono Norte buscan el desarrollo personal y profesional, catalogándolas como mujeres modernas	8%	4	0.32
A1	Impacto político en la economía por los indicios de corrupción por parte del gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski	8%	2	0.16
A2	Turbulencia política por la constante tensión entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo	5%	2	0.1
A3	Modificación de la Guía Técnica de Psicoprofilaxis e Estimulación Prenatal por parte del Ministerio de Salud, institución que podría exigir mayores recursos humanos, infraestructura y materiales, para funcionar	9%	3	0.27
A4	Desastres naturales, que podrían hacer que destinen menos recursos a la salud	4%	1	0.04
A5	Implementación de políticas de salud para que la psicoprofilaxis	9%	3	0.27

	obstétricas e estimulación prenatal sea gratis, en cualquier establecimiento del estado			
A6	Reducción del gasto en salud, el cual bordea entre los 6% y 8%	6%	2	0.12
A7	Incremento de mayores centros que brindan servicios relacionados al plan de negocio propuesto	8%	3	0.24
		100%		2.76

Leyenda	
O:	Oportunidades
A:	Amenazas

Elaboración: Autores de esta tesis

El puntaje promedio ponderado de 2.76 indica que la empresa está por encima del promedio en el esfuerzo de capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

8.4.5. Acciones estratégicas

De la revisión del estudio de mercado y del entorno, el plan de negocio propuesto contará con una estrategia de diferenciación frente a los demás servicios actualmente ofrecidos en cuanto a los atributos que potenciaremos, conforme se muestra en la tabla 8.6 estrategias, acciones e impacto.

Tabla 8.6: Estrategias, Acciones e Impacto

Estrategia	Acciones	Impacto
Generar seguridad, confianza y tranquilidad	Proceso estricto de reclutamiento del equipo encargado de brindar el servicio. Profesionales con alto nivel de empatía, cordialidad y sensibilidad	Tendrían un alto impacto en la satisfacción de los clientes.
Garantizar un servicio de calidad	Capacitación constante del profesional a fin de lograr un mejoramiento constante. Infraestructura con ambientes espaciosos, modernos y cálidos. Materiales de trabajo de marcas reconocidas	Tendrían un alto impacto en la satisfacción de los clientes.
Flexibilidad	Planes de atención al domicilio	Tendría un alto impacto en el flujo económico
Variedad de servicios en relación a la madre y el concebido	Se desarrollará servicios que tienen como centro la psicoprofilaxis y la estimulación prenatal, así como los solicitados en el estudio de mercado, como son masajes, yoga, gimnasia obstétrica, etc. Conforme se presente nuevas necesidades se irá implementando	Tendría un alto impacto en el flujo económico
Marketing mix	Se desarrollará un adecuado plan de marketing que permitirá capturar, mantener y ampliar clientes en del desarrollo del plan de negocios	Tendría un algo impacto en el flujo económico y en operaciones
Optimización de recursos	Creación de una red de obstetras que podrían atender a los pacientes cercados a su lugar de residencia	Tendría un algo impacto en el flujo económico y en operaciones

Elaboración: Autores de esta tesis










8.4.6. Modelo Canvas

Se representará el Business Model Canvas, herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder, para el presente negocio en la tabla 8.7.

Detallando la importancia de cada uno de sus elementos:

- Segmento de clientes: El negocio se dirige a todas las mujeres embarazadas y los servicios que se brindan están dirigidos hacia ellas para disfrutar al máximo la etapa de gestación.
- Propuesta de valor: Promover programas y servicios para mejorar la salud de la madre gestante. Se brinda una serie de servicios para que las mujeres disfruten de manera plena su embarazo.
- Canales: De acuerdo a las encuestas realizadas se identificó que el 44% de mujeres entrevistadas utilizaba Facebook para obtener recomendaciones e investigar sobre centros de psicoprofilaxis, por lo tanto, se invertirá en publicidad en este medio.
- Relaciones con el cliente: Se quiere tener una relación cercana con cada una de las clientas, es importante desarrollar confianza para que no solo adquieran los servicios básicos sino también los servicios complementarios; al sentirse en un ambiente cómodo que cumple con sus expectativas generará un sentimiento de bienestar al adquirir los servicios.
- Flujo de ingresos: Se brindarán dos tipos de servicios: en el local y a domicilio. De modo tal que se busca satisfacer las necesidades de los clientes potenciales acercando los servicios a sus domicilios.
- Recursos claves: Mayor énfasis en la infraestructura y el recurso humano, este último fue muy enfocado por las mujeres entrevistadas en los focus group para generar una mejor confianza y empatía entre las usuarias.
- Actividades claves: Brindar el servicio de psicoprofilaxis, prenatal y servicios complementarios son actividades core.
- Socios claves: Importante generar una estrecha relación con todas las personas que tienen contacto con las mujeres gestantes tanto con empresas que atraigan a mas clientas y den a conocer la marca, como el personal dentro de la empresa que tengan contacto con las actuales clientes.

Tabla 8.7: Modelo CANVAS

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con el Cliente	Segmento del Cliente:
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con empresas no competidoras: clínicas que no brindan servicio de psicoprofilaxis. - Personal tercero que brindará servicios a domicilio y talleres. - Convenio con aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una infraestructura acogedora que las gestantes se sientan cómodas, manteniendo la asepsia. - Contratar profesionales con experiencia enfocados al servicio al cliente. - Controlar y estandarizar los procesos de atención al cliente. - Desarrollo e implementación del plan de marketing y operaciones.  <hr/> <p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: infraestructura - Materialbes para implementación de áreas y trabajo con las gestantes. - Humanos: profesionales obstetras para atención en el centro y personal calificado para brindar talleres: profesores en yoga – pilates, masajistas, psicóloga. Personal de apoyo: administrativo, vigilancia y limpieza. - Financieros: aporte de socios y préstamo bancario. - Tecnología: página web, plataforma virtual, hardware y software. 	<p>Contribuir con la salud de la gestante empoderándola y acompañándola en la experiencia del embarazo, mejorando la calidad de atención e incentivando la participación de la pareja y familia.</p> <p>Se quiere formar una comunidad en donde las gestantes se les brinde información y actividades mediante los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básicos: psicoprofilaxis y prenatal. - Complementarios: masajes a domicilio, gimnasia prenatal, técnicas de relajación, servicios de psicología para la gestante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se quiere tener una relación de “amigas” con las gestantes, donde se establezca confianza en un ambiente cómodo y se puedan absolver todo tipo de consultas. - Empoderar a la mujer gestante para que disfrute de su etapa de embarazo. - Desarrollar una comunidad entre todas las gestantes con afinidades. - Impulsando las relaciones familiares.  <hr/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales, facebook es la más usada por las gestantes de la zona determinada. - Página web, para brindar información y disponibilidad - separación de horarios de los servicios ofrecidos. - Material impreso, folletos, volantes, trípticos. - Publicidad en el exterior del local. - Merchandising - Charlas gratuitas - Participar en ferias y eventos relacionados a servicios de maternidad. - Enfoque en la recomendación boca a boca. 	<p>Nuestros clientes más importantes son las mujeres embarazadas entre 18 y 44 años que se encuentren en la zona Lima 2.</p> 
Estructura de Costos			Flujo de Ingreso	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Alquileres, servicios generales, salarios: personal profesional y de apoyo. - Costos de implementación: ambientación, equipamiento, mobiliario, cómputo y tecnología. - Gastos de publicidad, promoción, marketing y mantenimiento físico y virtual. 			<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por los servicios básicos ofrecidos (pago por paquete o atención al día) - Ingresos por los servicios complementarios ofrecidos: talleres y servicios a domicilio. 	

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5. Comparativo buenas prácticas mercado internacional-local- propuesta de negocio

En la tabla 8.8 se detalla el comparativo de las buenas prácticas que se brindan en los mercados analizados en el presente capítulo y se detalla las buenas prácticas que el centro de bienestar integral propone ofrecer, para el presente análisis se han determinado las mejores prácticas de los centros nacionales e internacionales, al mismo tiempo se ha considerado la información obtenida por la investigación de mercado para determinar el tipo de servicios más demandados; como un plan de crecimiento y desarrollo a largo plazo se puede generar mayor conocimiento de los otros servicios que se encuentran en el mercado.

Tabla 8.8: Comparativo de buenas prácticas de mercado internacional- local- propuesta de negocios

Factor	Buenas prácticas Mercado Internacional	Buenas prácticas Mercado Local	Buenas prácticas propuesta Centro de Bienestar Integral
Servicio	Ofrece clases desde: - Planeando el embarazo - Embarazo Servicios adicionales: - Consultoría psicoterapia y nutrición - Yoga / pilates / gimnasia - Masajes / drenaje linfático - Servicio de doula	Ofrece clases desde: - Embarazo Servicios adicionales: - Consultoría nutrición - Yoga / pilates / gimnasia - Masajes	Ofrece clases desde: - Psicoprofilaxis (en el local – con horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del público objetivo- y a domicilio) - Clases de prenatal - Yoga - Masajes a domicilio - Psico terapia para la gestante - Baile para embarazadas.
Profesional	En el staff cuenta con equipo multidisciplinario: matronas / obstetras, médicos, pediatras, nutricionistas, reflexología, enfermería, masajistas. Brinda servicios de capacitaciones a profesionales	En el staff cuenta con equipo multidisciplinario: obstetras, médicos, pediatras, nutricionistas, masajistas.	En el staff cuenta con equipo multidisciplinario: obstetras, masajistas y profesionales de yoga.
Metodología de enseñanza	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa	Clases presenciales, ejercicios y tareas para realizar en casa y videos de ayuda vía web
Canales de comunicación	web, teléfono, redes sociales.	web, teléfono, redes sociales.	web, teléfono, redes sociales y blog

Elaboración: Autores de esta tesis

Capítulo 9 : PLAN COMERCIAL

Este capítulo describe el plan comercial que se implementará para poder llevar a cabo este negocio y tiene como finalidad satisfacer la demanda necesaria, brindar los servicios solicitados por el cliente y aprovechar las oportunidades del mercado.

Para poder llevarlo a cabo se ha considerado los resultados de la investigación de mercado y los resultados del análisis estratégico realizado.

En este capítulo se exponen los objetivos de marketing, las estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento y el mix de marketing. Adicional a esto, se muestra la estimación de la demanda y el perfil del usuario final. Finalmente se muestra el presupuesto necesario para implementar el negocio.

9.1. Objetivos del plan comercial

a. Objetivo general

Establecer al centro de bienestar integral, como la primera opción para las futuras madres gestantes brindando un servicio diferenciado, de calidad y con compromiso por el bienestar de la madre y del niño.

b. Objetivos específicos

- Definir el perfil del usuario que estaría dispuesto a utilizar el servicio de centro de bienestar integral para la madre gestante
- Diseñar la estrategia de marketing, mediante el correcto diseño de la marca y logotipo y una cartera de servicios diferenciales.
- Elaborar a cabo la estrategia de mix de marketing basándose en el enfoque integral de servicios con el fin de mostrar el servicio diferenciador que se quiere brindar a la madre gestante.
- Obtener el presupuesto de marketing estimado para el desarrollo de este servicio.

9.2. Estimación de la demanda

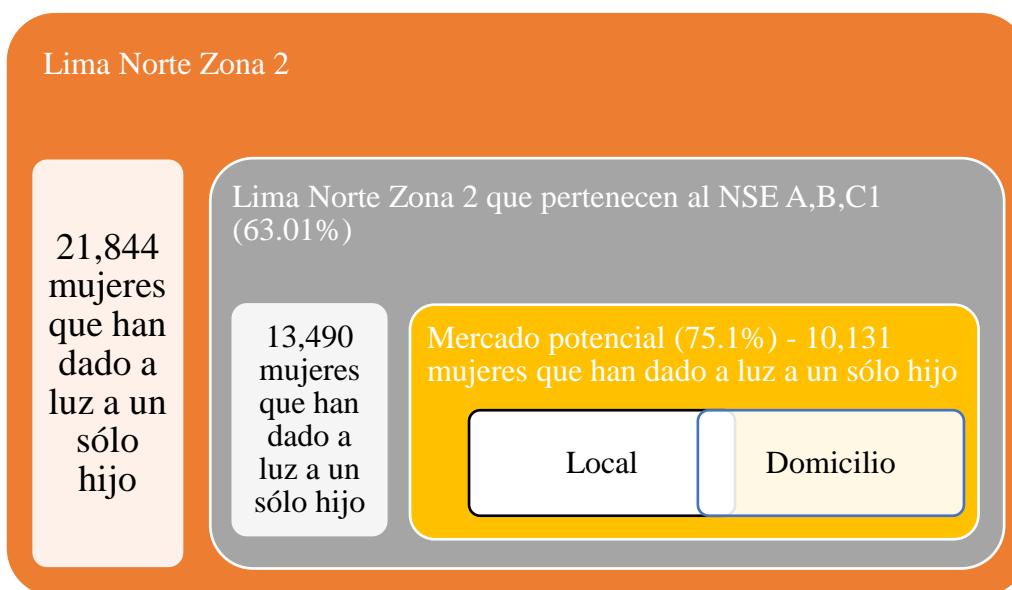
El negocio está dirigido a mujeres entre 18 y 44 años que se encuentran en estado de embarazo y viven en Lima Norte Zona 2 la cual se encuentra conformada por los

distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres. El negocio va a ser enfocado de dos maneras: servicios en el local y servicio a domicilio.

. En la figura 9.1, se muestra la explicación de la estimación de la demanda. El NSE con el que se va a trabajar es A, B y C1 que representa el 63% de total de la población de Lima Norte Zona 2 (APEIM, 2017) y equivale a 13,490 de mujeres con parto de un hijo. Se realizó la investigación cuantitativa, donde el 75.1% de las personas estarían dispuestas a contratar los servicios del centro de educación de bienestar integral para la madre gestante, teniendo como resultado que 10,131 de mujeres (o futuras mamás) que estarían dispuestas a usar los servicios del centro de bienestar integral, mayor detalle de la estimación de la proyección del mercado potencial en la tabla 12.6 del capítulo financiero. En la figura 9.1, se muestra como se ha hallado el mercaod potencial.

En la figura

Figura 9.1: Estimación de la demanda



Elaboración: Autores de esta tesis

El centro de bienestar integral cuentan con un nivel de aceptación de 75.1%. Dentro de este % de nivel de aceptación se hizo la pregunta de qué servicios a domicilio tomaría y el 40.67 % confirmó que llevaría masajes a domicilio. Por lo que se considera que ese 40.67% llevarían servicios en el local y a domicilio.

9.3. Estrategias de marketing

A continuación, se mostrará la estrategia que se utilizará para poder cumplir los objetivos planteados.

9.3.1. Marca y Logotipo

A lo largo de la investigación de mercado, se identificaron los pensamientos, inseguridades, inquietudes que tienen las futuras madres y la necesidad de generar una conexión o fortalecer el vínculo con su bebe. Tener una actitud positiva y generar una experiencia feliz en la etapa de gestación es un anhelo que las mujeres expresan, por esta razón la marca refleja estos sentimientos en la misión y visión de la empresa detallada en el capítulo VIII.

El logotipo refleja la figura de una mujer gestante porque son nuestro público objetivo y se quiere que las mujeres gestantes se sientan identificadas y relacionen de manera rápida a quien está dirigido la empresa. Se decidió por el nombre del negocio: Ser Madre's. Este nombre ha sido seleccionado porque "Ser Madre" quiere resaltar la individualidad de cada mujer gestante y al mismo tiempo "s" cambia el nombre a plural destacando la parte de comunidad, fraternidad y empoderamiento que se quiere generar en el presente centro de bienestar integral. El nombre y el logotipo del negocio se detallan en la figura 9.3.

Figura 9.3: Marca y Logotipo del negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.2. Estrategia de cartera

Para poder definir los servicios que se van a ofrecer, se tomaron en cuenta los resultados de la investigación cualitativa (entrevistas a expertos y focus group) y cuantitativa (encuestas), cuyos resultados completos se encuentran en el capítulo VII: Investigación de mercado.

Los servicios que se van a ofrecer dentro del local se encuentran descritos dentro de la tabla 9.1: Estrategia de cartera. En las encuestas, los servicios que fueron tuvieron mayor porcentaje de aceptación son: Clases de psicoprofilaxis en el local, clases de estimulación prenatal, yoga, psicoterapia y baile para embarazadas. Para un mejor manejo de los servicios brindados en el local, se decidió implementar tres tipos de servicio: Programa de psicoprofilaxis obstétrica, Programa de estimulación prenatal y Taller. Dentro de taller, encontramos las clases de yoga, baile para embarazadas y psicoterapia para mujeres embarazadas.

Tabla 9.1: Estrategia de cartera en el local

Estrategia de cartera	
Programa de psicoprofilaxis obstétrica	Clases de psicoprofilaxis en local
Programa de estimulación prenatal	Clases de estimulación prenatal
Taller	Yoga
	Psicoterapia para la gestante
	Bailes para embarazadas

Fuente: Resultados del estudio de mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

Uno de los atributos más valorados es el servicio a domicilio. Por esta razón, se decidió implementarlo. El servicio más solicitado fue masajes a domicilio con un 40.67% de aceptación; además, se incluyó ofrecer como servicio a domicilio las clases de psicoprofilaxis a pesar de haber tenido un 7.87% de aceptación, y esto se decidió porque se quiere facilitar a las mujeres gestantes ofreciendo clases en sus hogares acomodándose a sus horarios y de manera personalizada; mayor detalle se encuentra en el anexo VIII figura 23: preferencia por servicios a domicilio.

Por lo tanto, los servicios del local y a domicilio, serán impulsados con los principales atributos: servicio personalizado, la calidad de clases, metodología de enseñanza y horarios flexibles.

9.3.3. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Estrategia de segmentación

Se ha determinado que el mercado objetivo es la población de mujeres entre 18 a 44 años de la Lima Norte zona 2. De acuerdo a las encuestas, el 75.1% de la población estaría dispuesta a contratar los servicios del centro de bienestar integral. A su vez, el segmento ha sido dividido en un sub-segmento con la finalidad de identificar el grupo potencial al cual se dirige los servicios que queremos brindar. El sub-segmento se muestra en la tabla 9.2: sub-segmento objetivo por edad. Este sub-segmento fue obtenido de la población total que acepta este servicio (que equivale al 75.1% de la población encuestada). Dentro de este total, se determinó que el 59% de las personas que aceptan este servicio, están dentro del rango de edades de 26 a 34 años. En el anexo XII parte 1, se muestran el cálculo del sub segmento del objetivo por edad.

Tabla 9.2: Sub-segmento objetivo por edad

Rango de edades	% de aceptación
26-34 años	59 %

Fuente: Resultados del estudio de mercado
Elaboración: Autores de esta tesis

Además de la segmentación por edad, se determinó la segmentación geográfica, socioeconómico, psicográfica y por comportamiento. Todo esto se detalla en la tabla 9.3.

Tabla 9.3: Estrategia de segmentación y priorización de mercados

Tipo de segmentación	Variables
Geográfica	Ubicación <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico prioritario: Zona 2 (Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres) • Estratégico: Los Olivos
Demográfica	Edad: Población entre 26 a 34 años. Sexo: Mujeres
Socioeconómico	NSE A, B y C1
Psicográfica	Intereses: <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la salud • Atención especializada para futuras madres • Experiencia relajante y educativa
Por comportamiento	Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Asistir al centro de bienestar integral apenas se enteren del embarazo

Fuente: Resultados del estudio de mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a las encuestas realizadas, la zona estratégica es Los Olivos, ya que la mayoría de la población encuestada dio como preferencia esa zona. Además, esto es validado por el APEIM, donde se muestra que el mayor porcentaje de la población se encuentra en dicho distrito.

Estrategia de posicionamiento

El objetivo es posicionar al centro de bienestar integral como el mejor lugar para informar y atender a las mujeres gestantes, creando una comunidad para que las mujeres disfruten de esta etapa y se sienten empoderadas gracias a los servicios de calidad que se brindan. La propuesta de valor que se va a realizar es dar más por más: se busca dar servicios de mayor calidad considerando las respuestas ofrecidas por las mujeres entrevistadas sobre sus malas experiencias. De acuerdo a la investigación de mercado del total de mujeres que asistieron a más de un centro de servicios de psicoprofilaxis, estimulación prenatal y/o servicios complementarios durante su embarazo, el 66.1% menciona que se cambió porque las instalaciones no eran adecuadas, seguido del 53.2% que señaló que la atención no era rápida, el 32.3% por falta de profesionales especializados, el 22.6% por no recibir un trato amable, el 22.6% por falta de atención personalizada y el 19.4% por estar lejos a su vivienda.

Se realizó un análisis de las posibles ventajas competitivas, y se tomaron en cuenta las siguientes estrategias competitivas:

- Diferenciación en cuanto al servicio: el negocio se manejará en dos formas: Atención en el local y atención a domicilio. El modelo de atención a domicilio es un servicio que es solicitado por las madres, lo cual se encontró en la investigación de mercado. Además, el servicio será personalizado, ya que cada clase tendrá un número limitado de madres con el fin de generar mayor comodidad.
- Diferenciación en cuanto al horario: el negocio contará con horarios flexibles acomodándose a la necesidad de las clientas.
- Diferenciación en cuanto al personal: el objetivo es seleccionar de manera exhaustiva al personal que además será constantemente capacitado en las labores y en trato al público.

9.3.4. Estrategia de mix marketing basado en el enfoque integral de administración de servicios

Para poder realizar la estrategia de mix de marketing, se utilizó el enfoque integral de administración de servicios basados del libro Administración de Servicios (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004). Los elementos se muestran a continuación.

9.3.4.1. Elementos del producto

- **La idea de este servicio:** el plan de negocio presentado es implementar un Centro de Bienestar Integral para la madre gestante, que busca la diferenciación con respecto a las clínicas brindando un servicio personalizado y con personal orientado al servicio de las clientas.

La propuesta de valor es contribuir con la salud de la madre gestante empoderándola mediante la creación de una “comunidad” y acompañándola en la experiencia de gestación el cual es un periodo que debe ser disfrutado a plenitud, mejorando la calidad de atención e incentivando la participación de la pareja y familia.

- **¿Por qué?:** En la investigación de mercado presentada en el capítulo VII, se encontró un contexto de sentimientos que rodean a las gestantes y como resultado de los focus group desarrollados se identificaron los siguientes puntos más críticos: Baja autoestima, sentimiento de incompreensión, falta de atención. Además en la investigación cuantitativa se encontraron que las características del servicio más resaltantes que buscan el cliente objetivo son las siguientes: Alta orientación al servicio, trato amical de todo el personal, enfocado en generar confianza, ambiente cómodo, sentirse en casa,horarios flexibles
- **Los productos y servicios:** De la encuesta realizada detallada en el anexo VIII la figura 22: nivel de importancia de los servicios que ofrecen, se han seleccionado las actividades que han obtenido como puntuación mayor o igual a 4 para enfocarse en los servicios a ofrecer. Entre los servicios que van a ofrecerse están: psicoprofilaxis obstétrica, estimulación prenatal,yoga, baile para embarazadas y psicoterapia. A domicilio, se brindará el servicio de masajes a domicilio. A continuación, se detallan los servicios que van a ofrecerse:

- *Psicoprofilaxis obstétrica*: Conjunto de actividades para brindar preparación integral prenatal de forma teórica, física y psicológica, a la futura madre. Consta de 8 sesiones, 1 hora por semana y tiene una duración de 2 meses. Las sesiones se dividen de la siguiente manera:

Tabla 9.4: Sesiones de psicoprofilaxis

Número de sesión	Objetivo
Sesión 1	Integración del grupo de gestantes, informar sobre los beneficios del programa, determinar conocimientos, valorar la importancia del consumo de calcio.
Sesión 2	Valorar la importancia del consumo de calcio, Conocer los cambios que experimentará durante el embarazo. Valorar la importancia del consumo de hierro.
Sesión 3	Proporcionar a la gestante conocimientos básicos sobre el desarrollo embrionario y fetal, Conocer la importancia de estimular a su bebe
Sesión 4	Identificar la contracción uterina y sus características, enseñar a reconocer las señales del parto, Entrenar a la gestante a reconocer las contracciones uterinas del trabajo de parto, lograr que la gestante acuda a la emergencia del establecimiento de salud oportunamente (trabajo de parto, signos de alarma),Desacondicionar a la paciente referente a contracción uterina= dolor.
Sesión 5	Informar y educar sobre el proceso fisiológico del trabajo de parto.
Sesión 6	Conocer los cuidados y signos de alarma del puerperio, lactancia materna.
Sesión 7	Cuidados básicos del bebé, familiarización de la futura madre y el lugar donde dará a luz.
Sesión 8	Recopilación de experiencias.

Fuente: (Alvarado, 2014)

Elaboración: Autores de esta tesis

- *Programa de estimulación prenatal*: Mediante técnicas de comunicación prenatal busca estimular el cerebro del bebé desde antes del nacimiento. En la tabla 9.5, se muestra el objetivo por cada sesión.

Tabla 9.5: Objetivos de cada sesión de estimulación prenatal

Número de sesión	Objetivo
Sesión 1	Estimulación prenatal y beneficios
Sesión 2	Conociendo a mi bebé
Sesión 3	Nos amamos y te amamos
Sesión 4	Canción de cuna
Sesión 5	Seré tu fuente de alimento
Sesión 6	Preparando tu llegada

Fuente: (Alvarado, 2014)

Elaboración: Autores de esta tesis

- *Servicios complementarios*:
 - **Yoga**: este taller se va a brindar según el trimestre en que se encuentre la gestante. Si bien es un servicio que es solicitado y recomendado por ginecólogos, el centro de bienestar integral toma las precauciones del caso, para evitar que la madre gestante y el bebé puedan tener algún daño. Entre las recomendaciones que se darían son: Evitar

movimientos abdominales bruscos, no se realizan ejercicios de yoga boca abajo que puedan aplastar al bebé. Asimismo, no se aceptará a clientas que no tengan autorización del ginecólogo para realizar estos ejercicios. En la tabla 9.6 se muestran los ejercicios de yoga que se darían a las futuras madres:

Tabla 9.6: Ejercicios de yoga

Trimestre	Objetivo	Tipo de ejercicio
1	Realizar ejercicios de meditación y de respiración.	Postura de molino Postura de giro de cintura Postura en cuclillas Postura de la paloma Postura de la rueda
2	Como el bebé está en pleno desarrollo, buscar crear lazos de conexión entre el bebé y la futura madre	Postura del gato Postura de triángulo Postura en cuclillas Postura del guerrero Postura de la rotación de la cadera
3	Las posturas que se realicen, deben estar orientadas a descansar el cuerpo y preparar a la madre con técnicas de respiración para el pronto parto,	Postura de la paloma Postura del muerto Postura del guerrero Postura de la diosa Postura del rayo

Fuente: (GuiaFitness, 2015)

- **Psicoterapia:** Este servicio se brindará para acompañar al mujer en el proceso de embarazo que implica muchos cambios psicológicos. La idea es que la psicóloga sea capaz de buscar la solución de conflictos internos y personales que buscar puede tener una madre.
La sesión constará de 1 hora y puede ser solo para la futura madre o junto con la pareja.
- **Bailes para embarazadas:** El objetivo de este taller es darle flexibilidad a los músculos, tonificarlos, relajamiento y control del peso. Las clases serán con diferente música según el taller que toque, estas pueden variar entre afrofest, baile moderno y árabe.
La duración de la clase es de 1 (una) hora, donde hay 15 minutos de calentamiento. Si bien es un ejercicio recomendado para las futuras madres, el centro de bienestar integral tomará las precauciones del caso para evitar accidentes, por lo que este taller no es de alto impacto y debe presentar autorización del doctor para participar en esta clase.
- *Programas a domicilio:* Dentro de los programas a domicilio se va a dar el servicio de masajes y programas de psicoprofilaxis. La ventaja de este

servicio a domicilio es que hay flexibilidad en los horarios, lo que hace que la mujer que trabaja, tenga mayor opción para escoger.

-Masajes a domicilio: Este servicio se daría a partir del segundo trimestre de gestación. Los beneficios de este servicio son: aliviar dolores de lumbares, pélvicos, tensión y contracturas musculares.

Este servicio sólo se brindará previa aprobación del ginecólogo.

Los masajes se darán en casa, y el personal especializado se encargará de llevar el material necesario que son la camilla especializada, almohadas o cojines especiales, aceites, cremas y música relajante. Se tomará en cuenta que los aceites y cremas sean productos naturales e hipoalérgicos.

Los tipos de masajes que se realizarán son

- “Masaje circular de cadera
- Masaje circular de espalda completa
- Masaje circular de espalda superior y hombros
- Masaje de presión en zona sacra
- Masaje circular de espalda baja
- Masaje de piernas
- Masaje de brazos
- Masaje de abdomen”

(Masajes para embarazadas, 2017)

○ **Los atributos del servicio:**

- *Servicio personalizado:* máximo 5 personas por sesión.
- *La calidad de clases:* Metodología de las clases revisadas, materiales de primera calidad, profesionales calificados.
- *Metodología de enseñanza:* Clases prácticas, interacción entre obstetras y clientas y entre las clientas mismas.
- *Horarios flexibles.*
- *Programa de psicoprofilaxis obstétrica:* Atención de lunes a jueves de 9:00 am a 11:00 am y 6:00 pm a 8:00 pm.

- *Taller:* viernes 9:00 am a 12:00 pm y de 4:00 pm a 7:30 pm y los sábados de 8:00 am a 6:30 pm.
- *Servicios a domicilio:* es según la necesidad de las clientas.

9.3.4.2. Lugar, ciberespacio y tiempo

Se ofrecerán servicios en el local, el cual será ubicado en Los Olivos, identificado como distrito de preferencia de acuerdo a las encuestas realizadas en el capítulo VII. Además, del sub-segmento de edades (26-34 años), tiene un nivel de aceptación de 63%, el cálculo de este número se encuentra en el anexo XII parte 2.

Para poder implementar el centro de bienestar integral, se va a necesitar un espacio aproximado de 120 m². El local será una casa, la cual será acondicionada con los ambientes amplios e iluminación, necesarios para brindar de una manera cómoda todos los servicios. Se ha seleccionado como lugar una casa porque brinda al público objetivo un sentimiento familiar de ambiente fresco, relajante evitar asociar el lugar a una clínica y crear una “comunidad de madres”.

El local constaría de los siguientes ambientes:

- 1- Recepción
- 2- Cuarto de actividades
- 3- Kitchenette

De acuerdo a lo solicitado por la Resolución Ministerial de MINSA (2011) se dispondrá de los materiales básicos como: espejos, colchonetas, almohadas, rodillos, escritorio, sillas, armario, dispensador de agua, adornos apropiados, entre otros.

○ **Entorno físico**

Como ya fue mencionado, el local será ambientado en una casa, el centro se distinguirá por ser iluminado, pulcro y cálido.

○ **Condiciones ambientales**

- *Iluminación:* la iluminación dependerá de la zona en que se encuentre.
- *Colores:* básicamente será de colores cálidos que relajen.
- *Control y temperatura:* el centro contará con aire acondicionado que se regulará de acuerdo a la estación y necesidad del cliente.
- *Audio y video:* música instrumental de acuerdo a la temática del centro.

○ **Señales, símbolos y artefactos:**

- *Informativas:* zonas seguras, ingreso y salida
- *Luces de emergencia:* para zonas de escape e incidentes
- *Detector antincendios:* Todas las zonas contarán con detectores antincendios
- *Sistemas de comunicación:* Todas las zonas del local contarán con anexos.
- En cada área, se contará con dispensador de agua caliente, fría y tibia.

Adicional se ofrecerán servicios a domicilio realizado por el personal variable, el cual será subcontratado.

9.3.4.3. Proceso

Para poder llevar a cabo este negocio, se van a realizar procesos asistenciales y administrativos. Este proceso, está detallado en el capítulo X plan de operaciones, referenciados en las figuras 10.2 diagrama de actividades de atención al cliente en el local y figura 10.3 diagrama de actividades de atención al cliente a domicilio.

La característica que tiene este nuevo centro, es que la atención se daría directamente en el local y otra a domicilio, de acuerdo a las necesidades cliente.

9.3.4.4. Productividad y calidad

En el local se contará con nueve personas que tendrán diferentes funciones a desempeñar, pero al mismo tiempo tienen contacto directo con los clientes y son evaluadas constantemente en la calidad; debido a que se ofrece un servicio, el objetivo es satisfacer sus necesidades para generar una diferenciación y promover la lealtad del cliente.

Con la puesta en marcha del negocio se identificará si el personal contratado cumple las expectativas y cubre la atención de los clientes de manera adecuada para realizar acciones de mejoramiento de la productividad si fuera el caso.

9.3.4.5. Personal

El personal es una pieza clave en la atención y servicio del centro de bienestar integral, por lo que se hará una selección exhaustiva de con el fin de lograr el nivel de servicio deseado por el cliente. Dentro de las habilidades blandas primordiales para la contratación del personal serán: Alta orientación al servicio, capacidad de resolver las necesidades de los clientes, empatía, capacidad de escuchar y comunicación, trabajo en equipo.

Respecto a la apariencia, tanto el personal administrativo como asistencial deben estar correctamente uniformados.

Para poder retener al personal, se realizará las siguientes actividades: ofrecer capacitaciones, buen ambiente de trabajo, ofrecer incentivos de acuerdo a la productividad. Mayor detalle podemos encontrar en el capítulo XI: Capital Humano.

9.3.4.6. Promoción y educación

El objetivo es realizar la promoción necesaria para ingresar en el mercado y mostrar al centro de bienestar integral para la madre gestante como la mejor opción para las futuras madres y padres, donde se busca el empoderamiento de la futura madre con el fin de disfrutar esta etapa.

De acuerdo a la sub-segmentación demográfica (Rango de edades: 26-34 años), el medio de comunicación que prefiere son las redes sociales y el uso de página web detallado anexo XII parte 3: Cálculo de % de preferencia de medio de comunicación . Adicional a ambos medios de comunicación que se han obtenido por la investigación cuantitativa, se va a usar métodos tradicionales como publicidad de material impreso, publicidad en el exterior y merchandising.

- Redes sociales: el centro tendrá presencia en redes sociales como Facebook, twitter, YouTube, e Instagram. Mediante las redes sociales, se promocionará el local, las promociones, las campañas de salud, las recomendaciones para las madres y padres, horarios de atención, novedades del personal. Por esta razón, se contratará un Community Manager con un costo de S/1,000 soles, encargado de manejar las redes sociales.
- Publicidad en internet - página web: se creará una página web donde se brindará información acerca de la empresa, de los servicios, referencias del personal de trabajo, horarios de atención, información acerca de los beneficios de optar por ser parte del servicio del centro de bienestar integral, el personal que trabaja en él, las novedades del servicio, actualización de artículos, entre otros.
- Publicidad en material impreso: Se utilizará folletos, volantes, trípticos. La distribución se realizará en zonas concurridas como centros comerciales y en las mismas clínicas y hospitales. La duración de la entrega se dará durante todos los meses en que se esté llevando a cabo el proyecto.

- Publicidad en el exterior: Se pondrá un letrero afuera del local, indicando el nombre. El objetivo es que la marca sea reconocida y que los clientes puedan reconocer con facilidad el lugar del negocio.
- Merchandising: se distribuirán objetos a las mamás, como pelotas anti estrés, audífonos para poner en la barriga, pelotas para ejercicios según el paquete que están comprando.
 - Mix de ventas personal
 - Los puntos de contacto para realizar las ventas son:
 - *Charlas gratuitas*: El administrador del centro junto con directores de hospitales y clínicas, darán charlas acerca de los servicios de preparación pre-natal (psicoprofilaxis, estimulación prenatal y servicios complementarios).
 - Mix de relaciones públicas:
 - *Socios estratégicos*: Se planea entrar a la Red de ginecólogos de la zona, de modo que recomienden el centro a futuras madres.
 - *Presencia en ferias de maternidad*: Se planea entrar en las ferias semestrales que se realiza para promocionar el servicio ofrecido.

9.3.4.7. Precio

La estrategia de precio que se planea hacer es de precio alto, por un servicio de calidad alto. Por esta razón, la estrategia que se va a utilizar es la diferenciación. Los precios serán diferenciados según el servicio que se escoja, es decir entre el servicio de psicoprofilaxis, estimulación pre-natal, o servicios adicionales. Además, van a depender del costo de todos los materiales que se utilice.

Para poder fijar los precios de los servicios, se ha utilizado la información obtenida en la investigación cuantitativa. De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa, el 82% de entrevistadas, prefieren pagar por sesión. El precio por sesión para el programa de psicoprofilaxis obstétrica y programa de estimulación prenatal se cómo 60 soles por sesión. Además, se escogió este precio, porque las mujeres entre 26-34 estarían dispuestos a pagar entre 50 a 60 soles por sesión, lo cual se puede ver en el anexo XII parte 4: Cálculo de precios por sesión.

Para el caso de los precios de los “talleres”, se fijó el precio de S/.60 soles. Este precio se fijó mediante la información del anexo 18, donde el rango de mujeres entre 26 y 34 años estaría dispuesto a pagar hasta 80 soles.

Respecto al servicio a domicilio (masajes) se fijó el precio de S/.70 soles. En el anexo se muestra la información para obtener el precio de preferencia de mujeres entre 26 y 34 años. En la tabla 9.7, se muestran los precios por cada servicio.

Tabla 9.7: Precios por servicios

Tipo de atenciones	Lugar donde se brindara el servicio	Precio(S/.)
Programa de psicoprofilaxis obstétrica	Local	60.00
Programa de estimulación pre natal	Local	60.00
Yoga	Local	60.00
Psicoterapia para la gestante	Local	60.00
Bailes para embarazadas	Local	60.00
Programa de psicoprofilaxis obstétrica	Domicilio	70.00
Masajes para la gestante	Domicilio	70.00

Fuente: Resultados del estudio de mercado
Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.5. Estrategia de comunicación

- Comunicación interna: los trabajadores temporales y permanentes tienen que tener amplio conocimiento acerca de la misión, visión y valores del centro de bienestar integral para la mujer gestante.

Uno de los objetivos es realizar charlas constantes y explicar a todo el personal la importancia de cumplir con la misión y valores de la empresa en el día a día y en cualquier punto de contacto que se tenga con los clientes tanto en el local, vía redes sociales o correos electrónicos.

- Comunicación externa: es importante mantener informado a los clientes con respecto a todos los servicios que se brindan tanto en el local como a domicilio, los horarios disponibles y cualquier cambio, eventualidad que pueda ocurrir o promociones que se quieran ofrecer dependiente de la táctica de marketing. Es por ello que la comunicación externa se enfocará en los siguientes aspectos:
 - Merchandising, publicidad y marketing digital: se realizará un enfoque especial en el plan de marketing digital, para tener una presencia activa en las redes sociales mediante “post” diarios, enfoque en noticias importantes relacionadas a la gestación creando así contenido y estrategias para mantener

una comunicación atractiva a los actuales y potenciales clientes. Las redes sociales y plataforma web serán manejadas por el community manager, quien será la persona encargada de generar una retroalimentación a cualquier actividad que se genere en las redes de manera oportuna para absolver cualquier duda ante los servicios, horarios o costos que brindará el centro de bienestar integral.

Merchandising y publicidad, los boletines informativos y el merchandising que se adquiera va a tener la marca y logo de manera visible de modo tal que sea de fácil identificación y asociación a los servicios que se brindan.

- Comunicación externa con proveedores: nuestros proveedores son las personas de que trabajaran brindando servicio a domicilio para coordinar y atender las citas y requerimientos de los clientes, por lo tanto, la comunicación con ellos será estrecha vía celular, mensajería instantánea (whatsapp). De modo tal que se realice un seguimiento a los procesos de forma inmediata.

9.3.5.1. Flor del servicio

A continuación, presentamos la flor de servicio, la cual se detalla en la figura 9.4.

Figura 9.4: Modelo de flor del servicio



Fuente: (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

A continuación, se detalla la flor de servicio

- **Información:** La información se brindará mediante medios digitales como página web y redes sociales. En estos medios, se detallará los servicios que se van a brindar, el personal de atención, de novedades que pueden haber en el centro de bienestar integral.
- **Consulta:** Las consultas son personalizadas, asesoría on line (Web, WhatsApp, Facebook, correo, teléfono) o en el hogar cuando el servicio contratado sea a domicilio.
- **Toma de decisiones:** Solicitud de cita vía online (web, telefónica, whatsapp, correo) y presencial (ficha de registro)
- **Hospitalidad:** Personas que atiendan con amabilidad, calidez y empatía
- **Cuidado:** Personal especializado en atención al cliente y especializado en los servicios que se van a brindar
- **Excepciones:** No hay excepciones.
- **Horarios personalizados:** lunes a sábados. Y los horarios depende del programa de psicoprofilaxis y talleres.
- **Facturación:** Factura electrónica y el envío es gratuito al correo electrónico
- **Pago:** efectivo o tarjeta de crédito/ débito. Son consultas privadas.

9.3.5.2. Producto básico

El producto básico, es el centro de bienestar integral que tiene como propuesta de valor es contribuir con la salud de la madre gestante empoderándola mediante la creación de una “comunidad” y acompañándola en la experiencia de gestación el cual es un periodo que debe ser disfrutado a plenitud, mejorando la calidad de atención e incentivando la participación de la pareja y familia.

El producto real es el local con la infraestructura y equipamiento. Es la información tangible para el mercado objetivo. Respecto al producto aumentado, el valor agregado que da este servicio es servicio personalizado, calidad de clases, metodología de enseñanza, horarios flexibles y servicios a domicilios.

9.3.5.3. Servicios Complementarios de Facilitación

- **Información:** Para poder captar clientes, es importante el servicio de información para los clientes. La información está relacionada con la ubicación del centro de bienestar integral, los servicios que se brindan, horarios y los futuros talleres que

se quieren brindar a futuro. Esta información se brindará mediante la página web, correo electrónica y redes sociales.

- **Inscripción en el servicio:** Se realiza mediante redes sociales, página web, de forma telefónica o de manera presencial.
- **Facturación:** Se emitirá la factura apenas el cliente pague por el servicio.
- **Pago:** El pago se realiza en efectivo o mediante el uso de tarjeta de crédito o débito. Se contará con POS Visa o MasterCard.

9.3.5.4. Servicios Complementarios de Mejora

- **Hospitalidad:** El personal que trabaje en el centro de bienestar integral está concientizado y capacitado para tratar de manera correcta a las futuras madres, pudiendo absolver todas las dudas y requerimientos de cada una de ellas.
- **Cuidado:** La infraestructura cuenta con todas las señalizaciones correctas para evitar accidentes. Además, cuenta con los servicios higiénicos (1 baño de hombres y 1 baño de mujeres) correctamente limpios y aseados.

9.3.6. Estrategia de ventas

9.3.6.1. Incorporación de nuevas matrículas

Para poder captar nuevas clientas, se quiere dar un servicio de calidad y cumpliendo con lo prometido para que haya recomendaciones boca a boca, es decir nuestras clientas recomiendan a otras mujeres o futuras madres acerca del centro de bienestar integral.

9.3.6.2. Fidelización y retención de clientes

Este tipo de servicio no puede tener servicios de fidelización, ya que el proceso del embarazo tiene un proceso de nueve meses y la probabilidad de regresar depende si la cliente vuelve a tener hijos. Para poder retener al cliente, se pretende brindar los servicios con todos los atributos explicados en el punto elementos del producto.

9.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto a utilizar, se muestra en la tabla 9.8:

Tabla 9.8: Presupuesto de Marketing

Actividades	Gasto unitario en S/.	Frecuencia	Total en S/.
Community manager	1,000.00	Mensual	12,000.00
Página web y correo	500.00	Semestral	1,000.00
Merchandising	3,000.00	Semestral	6,000.00
Material impreso	5,000.00	Semestral	10,000.00
Campañas	3,000.00	Mensual	36,000.00
Tarifas de representación	500.00	Semestral	1,000.00
Letrero	5,000.00	Anual	5,000.00
Paneles publicitarios	5,000.00	Anual	5,000.00
		Total	S/. 76,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Indicadores de control

Los indicadores de control que manejaremos son:

- Reclamaciones: Cantidad de reclamos
- Post-venta: nivel de calidad de los servicios post venta
- Rentabilidad del cliente: Beneficios generados por un cliente luego de los costes
- Nivel de satisfacción del cliente: porcentaje de clientes satisfechos.
- Clientes leales: Identificación de clientes con mayor tiempo en los negocios

Mayor detalle de los indicadores, se encuentran en la tabla 10.2: Indicadores Financieros, dentro del Capítulo X: Plan Operativo.

9.6. Conclusiones

- La información fue obtenida por medio de la investigación de mercado, el cual nos brindó información cuantitativa que permitió obtener la estrategia de marketing, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de comunicación y estrategia de ventas.
- Se utilizó la estrategia de mix de marketing basado el enfoque integral de servicios, que permitió definir los elementos del producto, proceso, productividad y calidad, personal, promoción y educación y precio.
- El presupuesto de marketing, se dividió en los gastos mensuales, semestrales y anuales que tiene un costo total de S/. 76,000 soles.

Capítulo 10 : PLAN OPERATIVO

Este capítulo comprende los siguientes temas: el proceso de la constitución de la empresa, el sistema y cadena de valor del negocio, localización y el diseño de la organización, estándares del servicio, diagramas de flujo que inicia con la solicitud de atención del cliente, la ejecución del servicio y controles de calidad para retroalimentación.

Además, se cubrirá la identificación de los costos necesarios para la ejecución de los servicios, la infraestructura, la obtención de materiales y equipos necesarios y el capital de trabajo requerido por mes de servicio a los clientes.

Objetivos

- Determinar la ubicación óptima para el centro de bienestar integral en base al menor tráfico y accesibilidad de los clientes en los distritos de Lima Norte zona 2.
- Diseñar la distribución del lay out del centro de bienestar integral, asimismo la determinación del área necesaria para brindar los servicios requeridos.
- Diagramar el proceso principal de atención al cliente a detalle incluyendo participantes y variables involucradas.
- Determinar la inversión necesaria y costos operativos de la constitución de la empresa, además del capital de trabajo mensual de acuerdo a la cantidad de servicios requeridos por los clientes.

10.1. La empresa

Según las características del modelo de negocio propuesto, la empresa se encuentra dentro de la categoría de pequeña empresa, la cual tiene una constitución que se detalla de la siguiente manera (WAPA PERU - Telefónica, 2011):

10.2. Pequeña Empresa

- Cuenta con más de un trabajador, pero como máximo 100 trabajadores.
- Realiza o tiene proyectadas un total de ventas brutas o netas anuales hasta por un monto máximo de 1700 UIT.

De manera general la constitución de una empresa en el Perú involucra la ejecución de 9 pasos, sin embargo, para el caso de las MYPES se incluye uno adicional que es el Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas

empresas (REMYPE), luego de haber obtenido su Registro Único de Contribuyente (RUC) correspondiente.

- Paso 1: Elaborar la minuta de constitución
- Paso 2: Escritura Pública
- Paso 3: Inscripción en los registros públicos
- Paso 4: Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)
- Paso 5: Inscribir a los trabajadores en salud
- Paso 6: Solicitar permiso, autorización o registro especial
- Paso 7: Obtener la Autorización del libro de plantillas
- Paso 8: Legalizar los libros contables
- Paso 9: Tramitar la licencia municipal

10.3. Sociedad Anónima Cerrada

Según el modelo de negocio y en base a las conclusiones del capítulo V marco legal de la presente tesis, la modalidad de persona jurídica que se utilizará es la de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), ya que cumple con las características necesarias al negocio propuesto.

Pasos para constituir una Sociedad Anónima Cerrada

Para constituir una sociedad anónima cerrada básicamente se requiere (PQS Perú, 2016):

1. El nombre de la sociedad. Lo óptimo es hacer una búsqueda previa en registros públicos, incluyendo una reserva de nombre, para saber que el nombre que haya elegido no esté tomado por alguien más.
2. Capital social. No hay mínimo y puede ser en efectivo o en bienes. Si es en efectivo se debe de abrir una cuenta bancaria.
3. Tener mínimo 2 (dos) socios y no más de 20 (veinte) socios. Es la ventaja de esta sociedad dado que usualmente las sociedades anónimas cerradas se forman con 2 (dos) socios.
4. Designar un gerente general y establecer sus facultades.
5. Establecer si va a tener o no directorio.
6. Domicilio y duración. Estas son cosas obvias pero el domicilio basta que se ponga "ciudad de Lima" por ejemplo y duración que diga "indefinida".

10.4. Cadena de valor

La cadena de valor muestra las actividades importantes que generan valor a la propuesta de negocio del centro de bienestar integral, ya que es un negocio enfocado en servicios y no en la venta de productos, se requiere de actividades de apoyo y primarias para su correcto funcionamiento. La representación de la cadena de valor de muestra en la figura 10.1.

10.5. Diseño de los procesos de servicio

El negocio demanda dos procesos principales de atención al cliente, donde uno está enfocado en brindarse los servicios en el local y está compuesto por las siguientes actividades: solicitud del servicio por parte del cliente, registro de atención al cliente, ejecución del servicio al cliente y los pagos por la atención brindada. Se detallan los actores involucrados en la figura 10.2.

Además, existe otro proceso principal de atención al cliente, el cual está basado en brindar servicios a domicilio y está compuesto por las siguientes actividades: Ingreso del usuario al sistema web del centro de bienestar integral, reserva de citas a domicilio, atención en domicilio y pagos online. Los actores y detalles de las actividades a domicilio se detallan en la figura 10.3.

10.6. Localización y distribución

El modelo de negocio requiere una oficina central para llevar a cabo la dirección y donde se brindarán los servicios dentro del centro de bienestar integral. Para el óptimo punto de localización se utilizó el método de centro de gravedad, el cual se basa en la cantidad de menor tráfico en las avenidas principales del distrito de Los Olivos, por ser preferencia del público objetivo dentro de Lima Norte zona 2, ya que los clientes buscan un local de fácil accesibilidad al momento de recibir los servicios en el local. Para la correcta selección del punto óptimo de localización se ha basado en el tráfico típico mostrado durante los días lunes a las 9:00 am dentro de la zona de Los Olivos, se ha tomado como referencia esta hora porque es el inicio de los servicios en el local.

Utilizando la herramienta Google Maps fue posible obtener las coordenadas expresadas en latitud y longitud por cada punto seleccionado; las coordenadas y utilización del método de centro de gravedad están detalladas en la tabla 10.1.

Tabla 10.1: Método del Centro de gravedad

Ubicación	Coordenada Y	Coordenada X	Latitud y longitud
Av. Japón	-12.009099	-77.106662	-12.009099, -77.106662
Av. Pacasmayo	-12.000554	-77.106565	-12.000554, -77.106565
Av. Dominicos	-12.004545	-77.099999	-12.004545, -77.099999
Av. 12 de octubre	-11.998869	-77.092619	-11.998869, -77.092619
Av. Tomas Valle	-12.012029	-77.076149	-12.012029, -77.076149
Av. Mayolo	-11.995437	-77.079597	-11.995437, -77.079597
Av. Angelica Gamarra	-12.008401	-77.086242	-12.008401, -77.086242
Av. Universitaria	-11.999883	-77.084148	-11.999883, -77.084148
Av. Izaguirre	-11.990986	-77.088249	-11.990986, -77.088249
Av. Túpac Amaru	-11.994033	-77.056413	-11.994033, -77.056413
Centro de gravedad	-12.0013836	-77.0876643	-12.0013836, -77.0876643

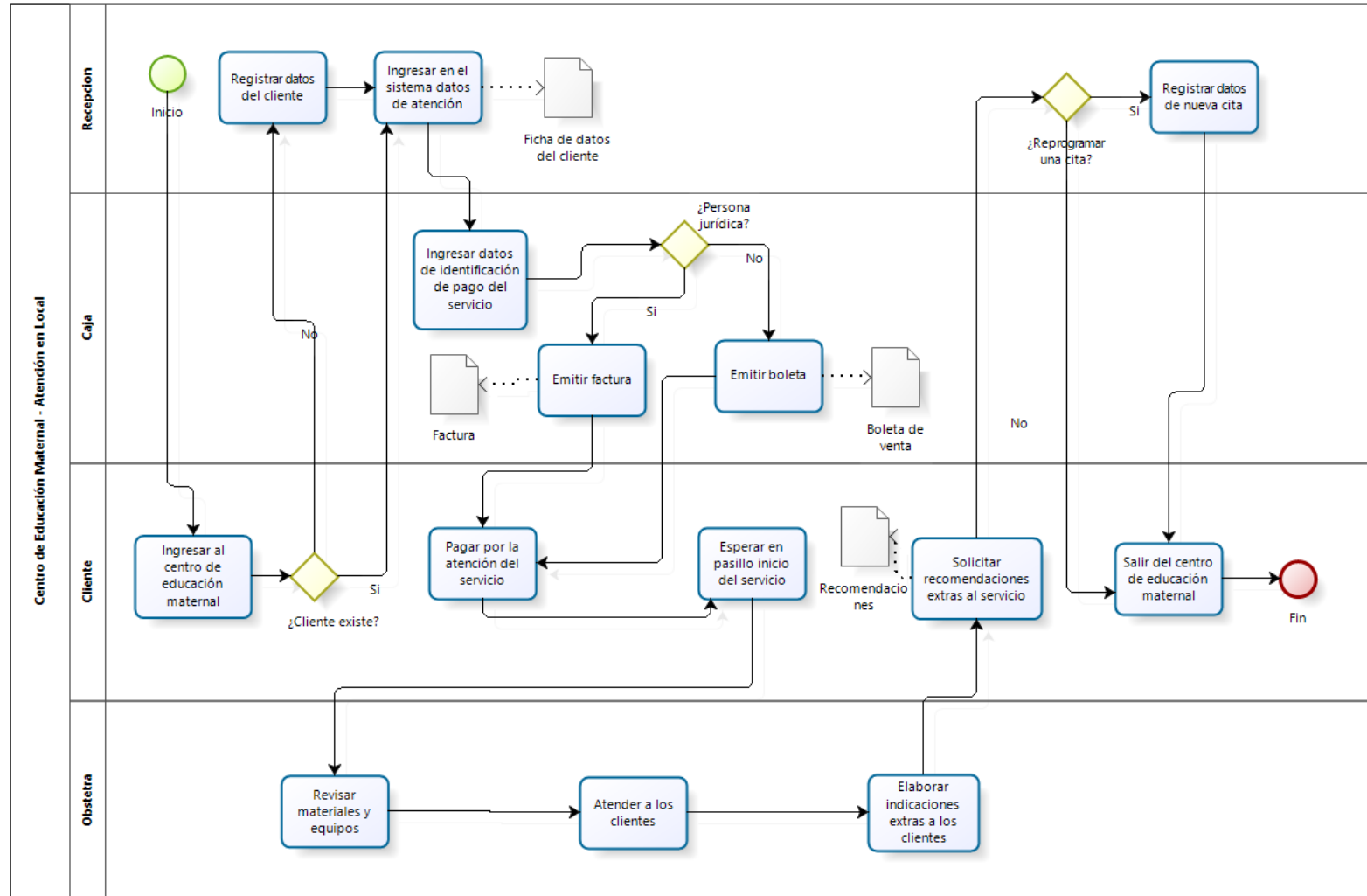
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 10.1: Cadena de Valor



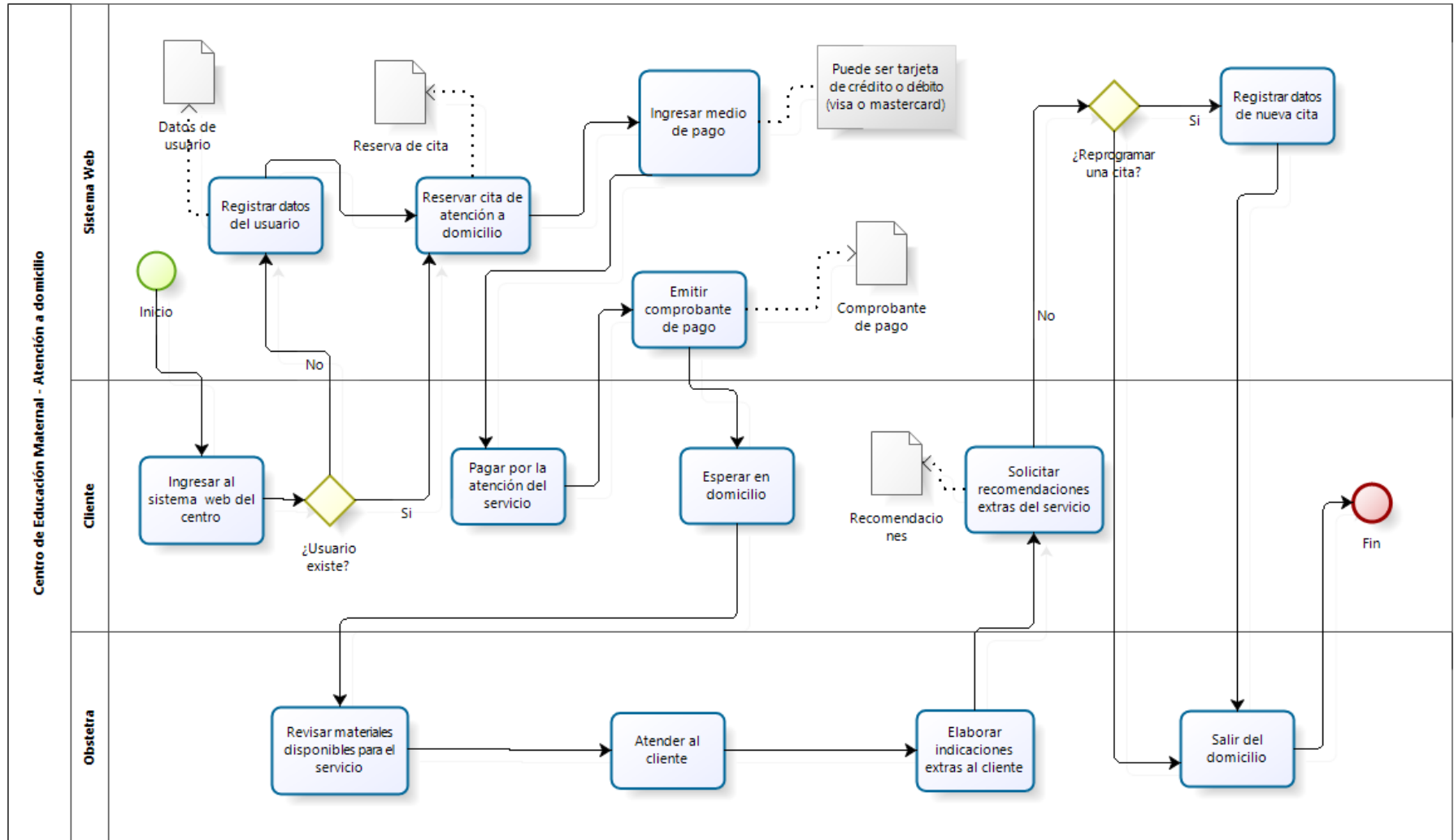
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 110.2: Diagrama de actividades de Atención al cliente en Local



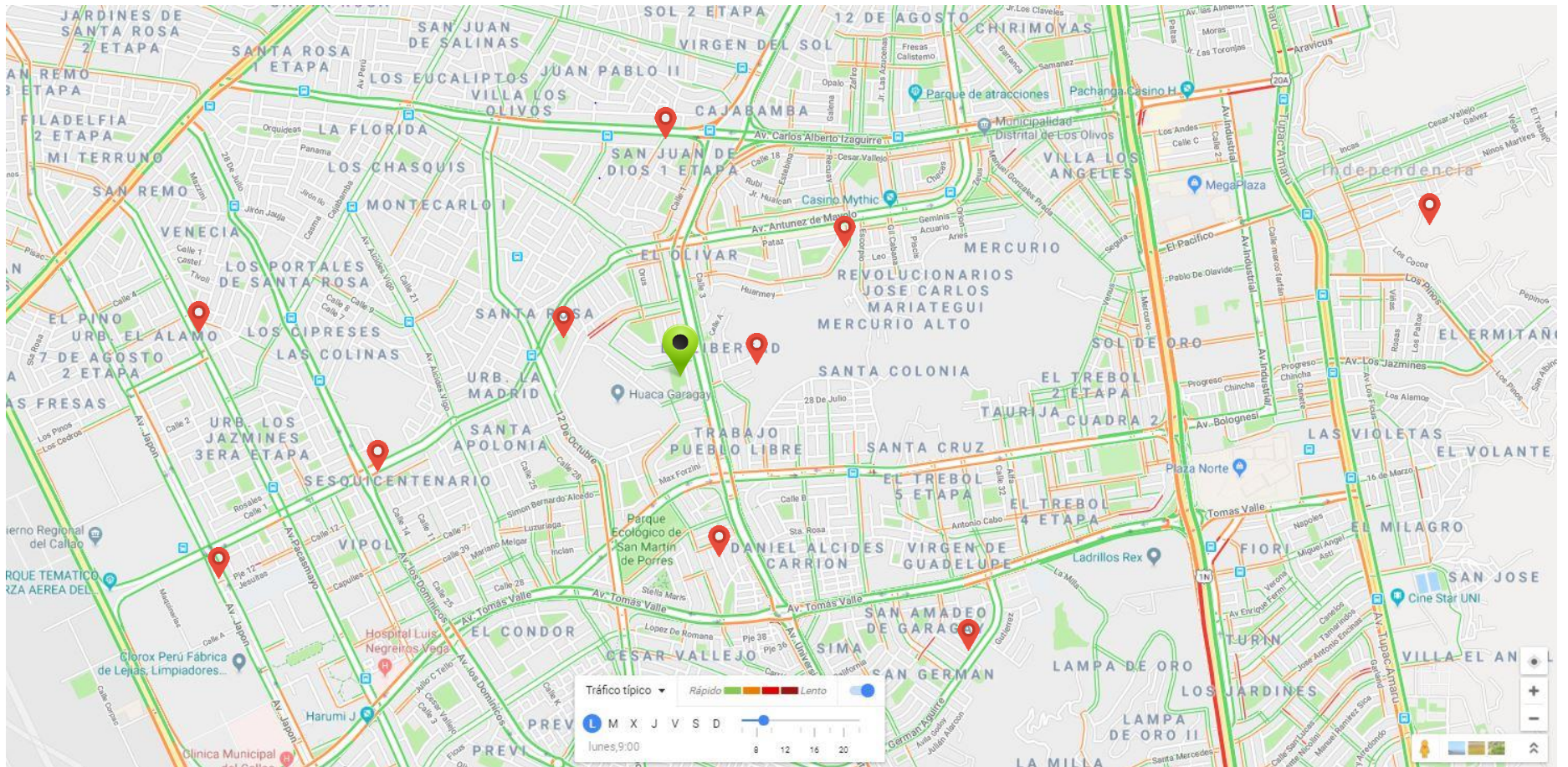
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 110.3: Diagrama de actividades de Atención al cliente a domicilio



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 10.4: Ubicación según el método del Centro de gravedad

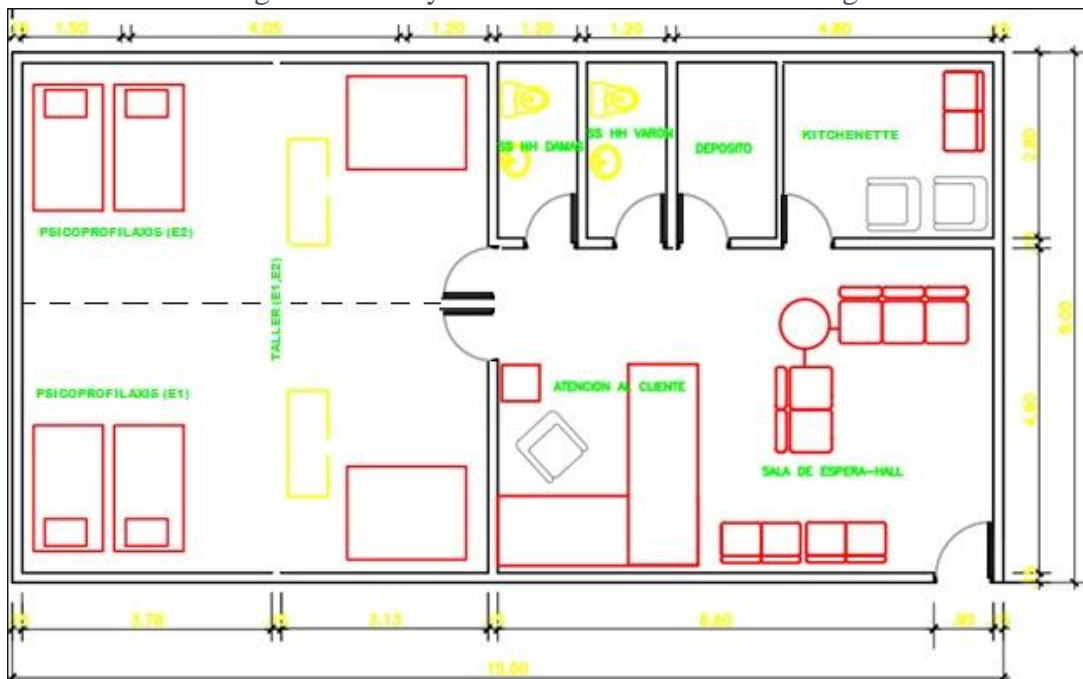


Elaboración: Autores de esta tesis

El punto óptimo de localización basado en el menor tráfico para nuestros clientes, está ubicado por la Calle Tobías Meyer en Los Olivos, el cual concentra los mejores accesos debido al menor tráfico en horas de atención en el local. La mejor ubicación está representada por el punto verde en la figura 10.4.

Para la implementación de la oficina central se diseñó un lay out, el cual requiere un área de 120 m², el cual está representado en la figura 10.5. La distribución cuenta con diversas áreas para el correcto funcionamiento del negocio, entre ellas: un área de atención al cliente o recepción, sala de espera o hall, kitchenette, dos espacios destinados a las sesiones de psicoprofilaxis, los cuales serán unidos y reutilizados como un espacio de taller durante los fines de semana. También se dispondrá de un cuarto depósito para los productos de limpieza y almacenamiento de materiales de uso diario. Los espacios estarán debidamente equipados, con espejos grandes en el cuarto de ejercicios, pizarras y proyectores multimedia para las charlas, televisores y muebles de espera en el hall, mesas y escritorios debidamente distribuidos para las charlas y atención al cliente.

Figura 10.5: Lay out de Centro de bienestar integral



Elaboración: Autores de esta tesis

10.7. Turnos y horarios de atención

Respecto a los turnos y horarios de atención del centro de bienestar integral, se establece dos principales turnos para los distintos tipos de mujeres embarazadas, las cuales debido a su trabajo estarán más interesadas en asistir por las tardes y las que no durante la mañana, se mantendrán horarios fijos para las diversas sesiones de psicoprofilaxis, que serán ofrecidos entre los días lunes y jueves; asimismo para las sesiones de talleres que serán brindados durante los fines de semana (viernes y sábado).

Debido a sus estilos de vida marcadamente diferentes, el plan de negocio propuesto deberá ofrecer horarios que permitan la concurrencia de estos dos estilos de mujeres. Las mujeres modernas preferirán tomar los servicios después de la jornada laboral y fin de semana. Las mujeres conservadoras en días de semana, preferentemente en la mañana, debido a la mayor disponibilidad de tiempo.

En los resultados mostrados en la figura 5 del anexo VIII sobre ocupación de mujeres gestantes, se observa que el porcentaje de mujeres embarazadas que dejaron de trabajar durante su embarazo fue de 13.8%, de las cuales el 58.1% dejaron de trabajar antes o durante los 5 primeros meses de embarazo, cuyos meses son los que se pueden tomar nuestros servicios en el local, por lo tanto de las mujeres que optarán por tomar nuestros servicios en el local, el 39% son mujeres que trabajan y el 61% son aquellas que no; debido a ello es que se optó por brindar servicios adecuados para su estilo de vida con 3 turnos durante las mañanas y 3 durante las tardes y noches.

El horario de atención iniciará a las 8am e incluye horarios de mañana y tarde-noche durante todos los días laborales de la semana incluyendo sábados. El detalle sobre los turnos y horarios de atención se detalla en la tabla 10.2.

Tabla 10.2: Turnos y horarios de atención

Hora	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab			
8:00 AM						Taller 1 (E3)			
9:00 AM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	Taller 1 (E3)
10:00 AM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	Taller 2 (E3)
11:00 AM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	Taller 2 (E3)
12:00 PM									Taller 3 (E3)
1:00 PM									Taller 4 (E4)
2:00 PM									
3:00 PM									Taller 1 (E3)
4:00 PM									Taller 1 (E3)
5:00 PM									Taller 2 (E3)
6:00 PM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	Taller 2 (E3)
7:00 PM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	Taller 3 (E3)
8:00 PM	Sesión 1 (E1)	Sesión 5 (E2)	Sesión 2 (E1)	Sesión 6 (E2)	Sesión 3 (E1)	Sesión 7 (E2)	Sesión 4 (E1)	Sesión 8 (E2)	

Elaboración: Autores de esta tesis

10.8. Capacidad Instalada

Ya que los servicios brindados en el local son de dos tipos: psicoprofilaxis y taller, se asume que las personas asistirán en frecuencias distintas, donde para psicoprofilaxis la frecuencia de asistencia por persona será de 2 veces por semana durante 8 semanas, para las sesiones de taller serán de 1 vez por semana durante 10 semanas y dentro de los talleres de psicología serán de 1 vez por semana durante 2 semanas, el detalle de la frecuencia de asistencias por persona está detallada en la tabla 10.3:

Tabla 10.3: Frecuencia de asistencia por persona al Local

Tipo	N° días que asiste una persona a la semana	N° de semanas que asiste una persona en total	Total de asistencias de una persona en un año
Psicoprofilaxis	2	8	16
Taller	1	10	10
Psicología	1	2	2

Elaboración: Autores de esta tesis

Debido a que usaremos dos espacios para brindar las sesiones de psicoprofilaxis, un espacio destinado al uso de los talleres y un taller utilizado para psicología en el plan de negocio y considerando las frecuencias de atención de las personas en el local, la capacidad instalada del centro de bienestar integral está detallada en el la tabla 10.4.

Tabla 10.4: Capacidad instalada

Capacidad instalada	Tipo de sesión	Total espacios	Total sesiones diarias	Total capacidad personas	Tiempo de sesión (hr)	N° días por semana	#/día	#/semana	#/mes	#/año	
N° sesiones máximas en el local	Psicoprofilaxis	2	6	5	1	4	60	240	1,008	12,096	
	Taller	1	6	10	1.5	2	60	120	504	6,048	
	Psicología	1	2	1	0.75	1	2	2	8	101	
Total atenciones							120	360	1,512	18,245	
N° personas máximas en el local	Psicoprofilaxis	2	6	5	1	4	4	15	63	756	
	Taller	1	6	10	1.5	2	6	12	50	605	
	Psicología	1	2	1	0.75	1	1	1	4	50	
Total de personas							10	27	113	1,411	
Atenciones / Personas											12.93

Elaboración: Autores de esta tesis

Ya que iniciaremos con un 5% de cobertura del mercado potencial, nuestra capacidad instalada iniciará con un porcentaje del 35.93% de eficiencia en base a la cantidad de demanda anual por personas a atender durante el tiempo de vida útil del negocio, el detalle sobre la proyección del porcentaje de uso de la capacidad instalada se detalla en la tabla 10.5:

Tabla 10.5: Proyección de la capacidad instalada

Local	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% Uso de capacidad instalada	35.93%	43.80%	52.02%	60.45%	69.24%	78.24%	87.60%	89.09%	90.64%	92.27%

Elaboración: Autores de esta tesis

10.9. Indicadores

Se realizó un análisis de los principales indicadores financieros, de clientes, de procesos y personas que puedan impactar en el negocio y ayudarán a tomar decisiones futuras. El detalle de los indicadores del negocio se muestran en las tablas 10.6, 10.7, 10.8 y 10.9 respectivamente:

Tabla 10.6: Indicadores Financieros

	Indicadores	Definición	Fórmula de Cálculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupos de interés	Soporte
Financiero	Beneficio Neto	Diferencia entre ingresos y gastos, que da como resultado de la cantidad de dinero que la empresa dispone luego de haber hecho frente a sus obligaciones.	Estado de resultados	Miles de soles	Anual	270	300	70	Cuánto dinero se está ganando.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores quienes reportan directo al directorio.
	Margen de beneficio neto	Porcentaje de los ingresos que son beneficio neto.	$(\text{Beneficio neto} / \text{ingresos}) * 100$	Porcentaje	Anual	15%	18%	7%	Eficiencia del negocio.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores quienes reportan directo al directorio.
	EBITDA	Ganancia antes de interés, impuestos y amortización	Estado de resultados	Miles de soles	Anual	300	420	80	Capacidad de la empresa en generar beneficios solo con actividad productiva.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores quienes reportan directo al directorio.
	Tasa de crecimiento de ingresos	Evolución de los ingresos.	$(\text{Ingresos del año actual} / \text{Ingresos del año anterior}) * 100$	Porcentaje	Anual	10%	15%	3%	Medir la gestión.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores quienes reportan directo al directorio.
	Retorno sobre el capital contable (ROE)	Rentabilidad de los accionistas por los fondos invertidos.	$(\text{Utilidad neta} / \text{Capital contable}) * 100$	Porcentaje	Anual	5%	7%	3%	Capacidad de remuneración de los accionistas.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores.

	Costo del servicio	Costo promedio del servicio.	Costo total / Número de servicios	S/. / servicio	Mensual	48	53	65	Monitorear la evolución de costos.	Accionistas	Tercerizar un estudio de contadores quienes reportan directo al directorio.
--	--------------------	------------------------------	-----------------------------------	----------------	---------	----	----	----	------------------------------------	-------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.7: Indicadores de Clientes

	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupos de interés	Soporte
Clientes	Reclamaciones	Cantidad de reclamos.	Número de reclamos	Reclamos	Mensual	5	0	8	Calidad del servicio.	Directorio y Administrador	Sistema web envía reporte automáticamente.
	Post venta	Nivel de calidad de servicio post venta.	(Número de clientes que solicitan nuevos servicios / Total de clientes) * 100	Porcentaje	Mensual	15%	20%	15%	Evaluar la calidad del servicio post venta.	Directorio y Administrador	Sistema web envía reporte automáticamente.
	Rentabilidad del cliente	Beneficios generados por un cliente luego de costes.	(Ingresos indirectos por cliente - Gastos indirectos por cliente) * 100 / Gastos indirectos del cliente	Porcentaje	Mensual	40%	45%	35%	Identificación de clientes rentables.	Directorio y Administrador	Sistema web envía reporte automáticamente.
	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos.	(Número de clientes satisfechos / Total de clientes) * 100	Porcentaje	Trimestral	90%	100%	80%	Evaluar la satisfacción del cliente y tomar decisiones.	Directorio y Administrador	Sistema web envía reporte.

	Cientes leales	Identificación de clientes con mayor tiempo en el negocio.	% de clientes leales (top two box de encuesta)	Porcentaje	Anual	80%	100%	50%	Evaluar la cantidad de clientes leales y CRM.	Directorio y Administrador	Sistema web envía reporte automáticamente.
--	----------------	--	--	------------	-------	-----	------	-----	---	----------------------------	--

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.8: Indicadores de Procesos

	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptabilidad	Propósito	Grupos de interés	Soporte
Procesos	Cumplimiento de servicios proyectados	Indica el porcentaje de servicios cumplidos del total de servicios proyectados en un año. Es un indicador mensual acumulable anualmente.	(Cantidad de servicios completados / Cantidad de servicios proyectados al año) * 100	Porcentaje	Anual	80%	100%	70%	Conocer el estado de servicios proyectados y tomar decisiones correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista a recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico
	Tiempo de atención de servicio	Tiempo promedio que indica la duración de servicio de educación maternal en el local o a domicilio.	(Suma de tiempos de atención en local / Cantidad servicios atendidos en el local) * 100 (Suma de tiempos de atención en domicilio / Cantidad servicios atendidos en domicilio) * 100	Horas / Servicio	Mensual	1	-	-	Conocer si el tiempo de servicio promedio está en el rango permitido en local o en domicilio y tomar acciones correctivas si fuera necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista a recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Eficacia del servicio	Indica la cantidad de servicios que no fueron atendidos correctamente ya sea por el tiempo de espera, reclamos o informes sobre el total de servicios atendidos.	(Cantidad de servicios que no cumplen con una atención correcta / Cantidad de servicios atendidos) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	5%	15%	Analizar el grado de eficacia del servicio, conocer sus posibles causas y establecer medidas correctivas.	Directorio y Administrador	La recepcionist a recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Crecimiento de servicios	Indica el crecimiento de servicios de un mes a otro o de un año a otro.	(Cantidad de servicios del mes actual / Cantidad de servicios del mes anterior) * 100 (Cantidad de servicios del último año / Cantidad de servicios del año anterior) * 100	Porcentaje	Mensual o Anual	100%	115%	-	Conocer si se cumple con la proyección de crecimiento de servicios.	Directorio y Administrador	La recepcionist a recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Cantidad de servicios por persona	Indica la cantidad de servicios promedio atendidos por una persona por día en un tiempo determinado.	(Cantidad servicios / Personas) * días	Servicios / personas * días	Mensual	2	2.5	2	Conocer el rendimiento del personal y tomar medidas correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionist a recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.9: Indicadores de Personas

	Indicadores	Definición	Forma de calculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptabilidad	Propósito	Grupos de interés	Soporte
Personas	Clima organizacional	Nivel de satisfacción de los colaboradores.	% de colaboradores satisfechos (top two box de encuesta de compromiso)	Porcentaje	Anual	90%	100%	80%	Motivar al personal a sentirse identificado con la filosofía de la empresa.	Directorio y Administrador	Se terceriza y reporta directamente.
	Perfil profesional	Nivel del personal profesional que cumple con los requisitos para los servicios.	(Cantidad de colaboradores que cumplen perfil para el servicio / Total de colaboradores del servicio) * 100	Porcentaje	Anual	90%	100%	80%	Asegurar que el personal cumpla con el perfil para cada puesto de trabajo.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
	Nivel de entrenamiento al personal	Indica el nivel de colaboradores que están en constante especialización con el servicio a ofrecer.	(Cantidad de colaboradores que han llevado cursos para desarrollar competencias / Cantidad de colaboradores) * 100	Porcentaje	Mensual	80%	90%	70%	Desarrollar competencias del personal de acuerdo al servicio a prestar.	Directorio y Administrador	Se terceriza y reporta directamente.
	Nivel de despidos	Nivel de colaboradores que dejaron de trabajar en un periodo.	(Cantidad de renuncias o despidos en el periodo / Número de colaboradores en el periodo) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	0%	5%	Conocer las estrategias de retención y tomar acciones correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.10. Presupuesto de operaciones

Luego de analizar todo lo requerido para las correctas operaciones del modelo de negocio, se ha desarrollado un presupuesto de la empresa basado en su constitución, inversión inicial y capital de trabajo, los cuales se detallan en la tabla 10.10, 10.11 y 10.12 respectivamente:

Tabla 10.10: Presupuesto de constitución de empresa

Presupuesto constitución de la empresa	
	Costo
Paso 1: Elaborar la minuta de constitución	S/. 22
Paso 2: Escritura Pública	S/. 500
Paso 3: Inscripción en los registros públicos	S/. 50
Paso 4: Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)	S/. 0
Paso 5: Inscribir a los trabajadores en salud	S/. 300
Paso 6: Solicitar permiso, autorización o registro especial	S/. 40
Paso 7: Obtener la Autorización del libro de plantillas	S/. 10
Paso 8: Legalizar los libros contables	S/. 30
Paso 9: Tramitar la licencia municipal	S/. 100
GASTO TOTAL	S/. 1,052

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.11: Presupuesto inversión de operaciones

Presupuesto Inversión de operaciones			
	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Mobiliario			S/. 19,890
Espejos grandes en la paredes	6	S/. 800	S/. 4,800
Colchonetas	15	S/. 150	S/. 2,250
Almohadas y rodillos	15	S/. 60	S/. 900
Escritorio	3	S/. 1,000	S/. 3,000
Sillas apilables	24	S/. 35	S/. 840
Armario	4	S/. 1,000	S/. 4,000
Dispensador de agua	2	S/. 300	S/. 600
Adornos apropiados (maceteros, lámparas de pared, cuadros o afiches alusivos)	1	S/. 500	S/. 500
Otros	1	S/. 3,000	S/. 3,000
Material didáctico			S/. 54,070
Televisor a color	2	S/. 5,000	S/. 10,000
Reproductor DVD	2	S/. 600	S/. 1,200
Reproductor de audio con micrófono	1	S/. 3,000	S/. 3,000
DVD musicales varios	1	S/. 100	S/. 100
Equipo de cómputo y proyector multimedia	2	S/. 10,000	S/. 20,000
Ecran	1	S/. 500	S/. 500
Pizarra acrílica grande	2	S/. 100	S/. 200
Trípode	1	S/. 200	S/. 200
Linterna	3	S/. 40	S/. 120
Masajeador manual	15	S/. 70	S/. 1,050
Muñeco anatómico de recién nacido	10	S/. 800	S/. 8,000
Maquetas anatómicas: pelvis, mamás, aparato reproductor, desarrollo embrionario, parto, etc.	1	S/. 1,500	S/. 1,500
Balón gimball de 75cm de diámetro	5	S/. 50	S/. 250
Balones pequeños con textura	5	S/. 80	S/. 400
Pelote pequeña	5	S/. 40	S/. 200
Peluche pequeño	4	S/. 50	S/. 200
Teléfonos de plástico	10	S/. 80	S/. 800

Maracas	15	S/. 70	S/. 1,050
Tambor	4	S/. 80	S/. 320
Palo de lluvia	2	S/. 50	S/. 100
Panderetas	15	S/. 40	S/. 600
Quena	6	S/. 80	S/. 480
Zampoña	5	S/. 120	S/. 600
Flauta	10	S/. 120	S/. 1,200
Otros	1	S/. 2,000	S/. 2,000
Material de escritorio			S/. 1,800
Ficha de inscripción	1	S/. 200	S/. 200
ficha de seguimiento	1	S/. 300	S/. 300
Tarjeta de cita	1	S/. 200	S/. 200
Formato de parte diario	1	S/. 200	S/. 200
Útiles de escritorio y papelería	1	S/. 300	S/. 300
Material educativo y de difusión (dípticos, trípticos, folletos, rotafolios, etc.)	1	S/. 300	S/. 300
Otros	1	S/. 300	S/. 300
Vestimenta y Otros			S/. 7,050
Batas adecuadas	15	S/. 80	S/. 1,200
Pantalón y chaqueta cerrada	30	S/. 100	S/. 3,000
Campos adecuados	15	S/. 150	S/. 2,250
Jabón espuma y papel toalla	1	S/. 100	S/. 100
Otros	1	S/. 500	S/. 500
INVERSIÓN TOTAL			S/. 82,810.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.12: Presupuesto de capital de trabajo

Presupuesto Capital de Trabajo					
		Unidad	Costo/unidad	Gasto mensual	Costo/servicio
Alquiler de local		-	-	S/. 3,000	-
Pasajes		-	-	S/. 500	-
Electricidad		-	-	S/. 150	-
Agua		-	-	S/. 100	-
Internet		-	-	S/. 150	-
Teléfono		-	-	S/. 200	-
Útiles del local		-	-	S/. 100	-
Mantenimiento cuenta corriente		-	-	S/. 60	-
Pago del dominio		-	-	S/. 3	-
Pago host de página web		-	-	S/. 7	-
Limpieza	Detergente	Kg	S/. 8	-	S/. 0.20
	Lava vajilla	L	S/. 15	-	S/. 0.38
	Jabón	L	S/. 5	-	S/. 0.13
	Limpiador desinfectante	L	S/. 4	-	S/. 0.10
	Lejía	L	S/. 4	-	S/. 0.10
	Limpia vidrios	L	S/. 4	-	S/. 0.10
	Quita grasa	L	S/. 8	-	S/. 0.20
	Cera para pisos	L	S/. 5	-	S/. 0.13
Uniforme	Silicona para muebles	L	S/. 40	-	S/. 1.00
	Pantalón	Und.	S/. 75	-	S/. 1.88
	Chaqueta cerrada	Und.	S/. 35	-	S/. 0.88
	Bata	Und.	S/. 80	-	S/. 2.00
TOTAL				S/. 4,270	S/. 7.08

Elaboración: Autores de esta tesis

10.11. Conclusiones

De acuerdo a lo revisado y analizado en el capítulo, se llega a las siguientes conclusiones:

- La ubicación idónea para el negocio está localizada aproximadamente por la Calle Tobías Meyer en el distrito de los Olivos debido a mayor aceptación del público objetivo y utilizando el método de centro de gravedad basado por el menor tráfico para nuestros clientes.
- Respecto a la distribución del local, es necesario contar con dos espacios para las clases de psicoprofilaxis y un espacio destinado al uso de los talleres, con horarios de atención fijos durante toda la semana incluyendo sábados.
- Los servicios de atención al cliente se brindarán en dos modalidades: atención al cliente en el local y atención a domicilio, el cual nos ayudará a reducir costos de infraestructura y establecer una red de personal de servicio.

Capítulo 11 : CAPITAL HUMANO

El capítulo tiene por finalidad describir el plan de recursos humanos en donde se explica el modelo organizacional y la estructura orgánica de la empresa, el perfil de los puestos, las funciones y la descripción de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Objetivos

- Seleccionar el modelo organizacional a implementar en el plan de negocios propuesto.
- Definir los perfiles y funciones del personal a contratar, así como su vínculo laboral.
- Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

11.1. Estructura organizacional

El diseño organizacional de puestos el cual permitirá definir, estructurar, ordenar y distribuir las diversas unidades orgánicas que constituirán la presente organización. En primero lugar se detallará el modelo de organización a plantear, en segundo lugar, se detallará el organigrama y finalmente se definirán los manuales elaborados para cada puesto (Louffat, 2012).

11.2. Modelo organizacional

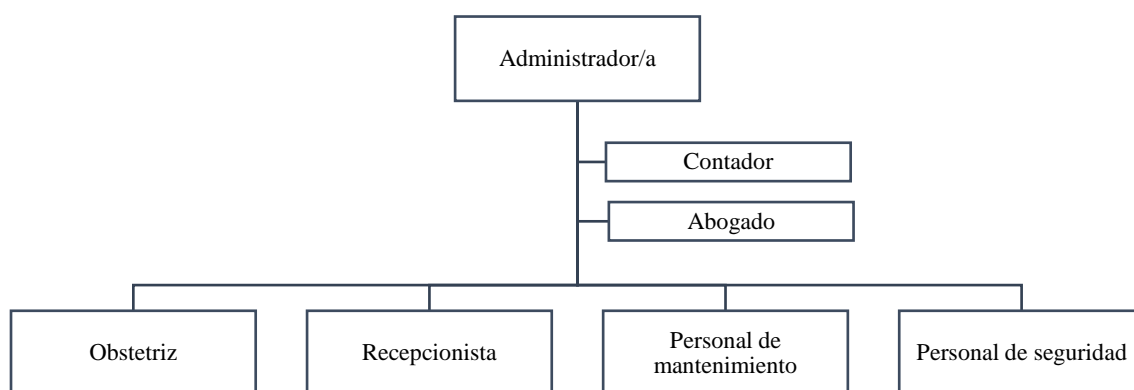
El modelo organizacional del presente negocio deberá permitir desarrollar las actividades cumpliendo con los objetivos fundamentales dentro de la organización, por esta razón se ha implantado un diseño más flexible de manera tal que se prioricen las funciones, sin limitar las jerarquías y realizar actividades paralelas. (Lydia Arbayza, 2014)

Para el presente centro se ha identificado una interdependencia recíproca entre los empleados para ofrecer los servicios de manera adecuada. La comunicación, cruce de información y recursos entre: el administrador(a), obstetrix y recepcionista tienen que ser fluidos porque sus actividades son interdependientes para la solución de problemas y alcanzar los resultados esperados.

11.3. Organigrama

La tipología de organización implementada de acuerdo a Mintzberg (2001) (Lydia Arbayza, 2014) será la organización empresarial debido a que tiene una estructura simple y para la presente empresa el/la administrador(a) estará a cargo del personal para realizar una supervisión directa. La descripción gráfica será mediante el modelo organizacional funcional ya que permite observar cómo estarán distribuidos los recursos humanos dentro de la empresa, el cual se describe en la figura 11.1.

Figura 11.1: Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis

11.4. Análisis de los puestos de trabajo

Para iniciar este proceso primero se definirá el puesto el cual consta de un grupo de actividades (tareas), deberes (obligaciones) y responsabilidades. Se han descrito las actividades de manera clara describiendo distintos deberes, sin embargo algunos puestos requerirán de varios empleados, los cuales ocuparán posiciones diferentes (Snell, 2013).

El capital humano representa el factor más importante en las empresas que prestan servicios, debido al contacto directo con los clientes; por lo tanto, para el presente centro de bienestar integral se ha determinado las siguientes atribuciones: cordialidad, puntualidad, honradez, empatía, alta orientación al servicio, capacidad de resolver las necesidades de los clientes, trabajo en equipo y capacidad de escuchar y comunicación. El capital humano requerido se detalla en la tabla 11.1, el salario del personal de staff de apoyo y personal de seguridad se realizará mediante recibo por honorarios.

Tabla 11.1: Capital humano

Personal Fijo	Cantidad
Administrador/a	1
Recepcionista	1
Obstetra	2
Personal de mantenimiento	1
Personal de seguridad	2
Personal Variable	Cantidad
Obstetra	3
Masajistas	3
Psicólogo	2
Staff de apoyo	Cantidad
Contador	1
Abogado	1

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5. Reclutamiento y selección

Para proceder al reclutamiento, se debe de conocer todas las especificaciones del puesto, pasando a establecer el perfil del puesto, con esta información se procederá a captar un grupo de candidatos calificados para la determinada posición (Gómez Mejía, 2005).

Para la captación de postulantes se ha determinado el uso de los siguientes medios:

- Páginas web especializadas en reclutamiento como son: Bumeran, Laborum, Aptitus entre otros.
- Publicación en la sección de Aptitus del diario El Comercio, para el caso del Gerente General, Administrador, Obstetra y Psicólogo.
- Publicación del aviso de las convocatorias en las universidades donde se cuenta las carreras de obstetricia y psicología.

A continuación, se detalla en la tabla 11.2 los requisitos y las funciones a desempeñar de cada uno de los puestos.

11.6. Formación y desarrollo

La formación y desarrollo del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro aumentando sus capacidades a través del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El plan de formación y desarrollo del personal destinará un presupuesto de S/ 5,000.00 anuales, a fin de dotar capacitación acorde al core del negocio a los empleados

con el fin de incrementar sus conocimientos y habilidades para una mejor atención a los clientes.

Tabla 11.2: Puestos, requisitos y funciones

Puesto	Requisitos	Principales funciones
Administrador/a	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. • Experiencia de 3 años en puestos similares en empresas de servicios. • Trabajo en equipo • Capacidad de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, implementar y evaluar la estrategia de crecimiento de corto y largo plazo de la empresa. • Planificar, dirigir y analizar la gestión económica, financiera y tributaria. • Ampliar la cartera de clientes y gestionar la retención de los clientes, a través de nuevas unidades de negocio. • Liderar y administrar el equipo de trabajo en la empresa. • Gestionar las operaciones y su mejora continua. • Planificar y dirigir el servicio. • Supervisar y mejorar la infraestructura de la empresa.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Título técnico en secretariado. • Experiencia mayor a 2 años en posiciones similares. • Alta orientación al servicio • Dinámica, proactiva • Trabajo en equipo • Capacidad de escuchar y comunicación • Rápida solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Central Telefónica. • Recepción, distribución y seguimiento de los documentos de las diferentes áreas. • Recepción, verificación y confirmación de las facturas de proveedores. • Redactar correspondencia, informes, memorando, oficios y documentos de variada complejidad. • Atención directa al cliente brindando información de los servicios que ofrece la empresa, generación de registro, cuadro de horarios y coordinación con el personal variable para la atención de servicios. • Control de servicios diversos y alquileres. • Llevar control de archivo.
Obstetra	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Obstetricia Colegiada. • Constancia de Habilidad Profesional Vigente. • Segunda especialidad de Monitoreo electrónico fetal o Diplomado en Monitoreo electrónico fetal. • Experiencia mayor a 4 años en Centro Obstétrico en Clínica y/o Hospital. • Experiencia mayor a 1 año en el dictado de talleres de psicoprofilaxis y estimulación prenatal. • Conocimiento y experiencia en dictado de clases de yoga prenatal. • Conocimiento y experiencia en baile para embarazadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dictado de los talleres de psicoprofilaxis y estimulación prenatal. • Dictado de las clases de talleres de yoga para embarazadas. • Dictado de las clases de talleres de baile para embarazadas. • Control y seguimiento de las historias clínicas de los pacientes.
Personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa. • Experiencia mayor a 1 años en posiciones similares. • Alta orientación al servicio • Capacidad de escuchar y comunicación • Rápida solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado y limpieza de los ambientes y bienes. • Reparaciones menores en las instalaciones.
Personal de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidad peruana o extranjera. • Carnet de SUCAMEC. • Experiencia mayor a 2 años en posiciones similares. • Alta orientación al servicio • Capacidad de escuchar y comunicación • Rápida solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad de las personas, así como de los bienes patrimoniales de la empresa.
Masajista	<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de fisioterapeuta con estudio en masajes para gestantes. • Experiencia mayor a 2 años en posiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el servicio de masajes a las gestantes en sus domicilios.

	similares. •Alta orientación al servicio •Capacidad de escuchar y comunicación •Rápida solución de problemas.	
Psicólogo	•Psicólogo (a) clínica (Titulado y Colegiado). •Formación en un enfoque terapéutico (Indispensable). •Diseño y ejecución de talleres psicoterapéuticos. •Experiencia en atención a personas en consejería y manejo de terapias. •Experiencia en atención a personas en consejería y manejo de terapias. •Experiencia clínica no menor de 4 años. •Experiencia en atención a personas en consejería y manejo de terapias. •Alta orientación al servicio •Capacidad de escuchar y comunicación	• Consejería familiar, de pareja y crianza de niños. •Evaluación, diagnóstico e informes de los casos.

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7. Evaluación del desempeño

Es una parte importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso de evaluación del desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto, y las conclusiones sirven para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras (Bohlander & Snell, 2008).

En la tabla 10.7 del capítulo X de operaciones se detalla los indicadores de evaluación mediante el cual serán medidos los trabajadores.

11.8. De las compensaciones

El personal tendrá las remuneraciones del personal que se encontrará en planilla bajo el régimen laboral detallado en la tabla 11.3.

Tabla 11.3: Remuneración y régimen laboral

Denominación del Puesto	Remuneración S/)	Régimen Laboral
Administrador	5,000	Decreto Legislativo N° 1086
Obstetra	3,800	Decreto Legislativo N° 1086
Recepcionista	1,800	Decreto Legislativo N° 1086
Personal de limpieza.	1,500	Decreto Legislativo N° 1086
Personal de mantenimiento	1,500	Decreto Legislativo N° 1086

Elaboración: Autores de esta tesis

Se detalla a continuación en la tabla 11.4 el horario de trabajo de cumplirá el personal:

Tabla 11.4: Horario de trabajo

Obstetra			
Cantidad de horas a la semana:	45:45:00		
	Horario		Cantidad H.
de Lunes a Jueves:	8:30	12:00	3:30
	17:00	20:15	3:15
Viernes:	8:30	14:00	5:30
	15:30	19:45	4:15
Sábados:	7:45	12:45	5:00
	14:45	18:45	4:00
Recepcionista			
Cantidad de horas a la semana + 1 hr de refrigerio	52:30:00		
	Horario		Cantidad H.
de Lunes a Jueves:	11:15	20:15	9:00
Viernes:	11:00	19:45	8:45
Sábados:	11:00	18:45	7:45
Administrador			
Cantidad de horas a la semana + 1 hr de refrigerio	53:15:00		
	Horario		Cantidad H.
de Lunes a Jueves:	8:15	18:00	9:45
Viernes:	8:15	18:00	9:45
Sábados:	7:30	12:00	4:30
Mantenimiento			
Cantidad de horas a la semana + 1 hr de refrigerio	53:15:00		
	Horario		Cantidad H.
de Lunes a Jueves:	8:15	17:00	8:45
Viernes:	8:15	18:00	9:45
Sábados:	7:30	16:00	8:30
Seguridad			
	Horario		Cantidad H.
de Lunes a Jueves:	8:15	20:15	12:00
Viernes:	8:15	19:45	11:30
Sábados:	7:30	18:45	11:15

Elaboración: Autores de esta tesis

Además, se contará con personal variable que se le pagará el 60% del precio de cada atención prestada, para la cual se encuentra detallado en la tabla 11.1.

11.9. Conclusiones

De acuerdo a lo revisado y analizado en los párrafos precedentes, se concluye lo siguiente:

- La alta interdependencia recíproca entre las funciones para la ejecución de los servicios genera que sea muy importante un perfil de puesto orientado a la alta comunicación e impulsando la rápida solución de problemas; esto promoverá que los trabajadores tengan autonomía en sus funciones impulsando a una mejora en el servicio y generando un buen ambiente de trabajo.
- Determinar el perfil de los trabajadores detallando las funciones promoverá que la selección de personal sea adecuada y sea conocimiento de cada trabajador las

obligaciones que desempeñaran, al mismo tiempo se les informará que serán medidos de acuerdo al nivel de servicio percibido por los clientes.

- Es importante resaltar que los sueldos de las obstetras se encuentran sobre el nivel del mercado (detalle de sueldos para el puesto en el anexo XIII: Análisis de detalle de sueldo para puestos de obstetras) y esto se debe a que se quiere contratar y retener al personal calificado. Además, se encuentra en el plan del negocio un monto de dinero destinado para las capacitaciones del personal, esto con el fin de impulsar y mantener actualizado al personal con respecto a las nuevas tendencias que se encuentren en el mercado y desarrollar aprendizaje adicional en el personal para ampliar la gama de servicios que actualmente se brindan.

Capítulo 12 : EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El capítulo tiene por finalidad realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocios propuesto, con el objetivo de establecer la viabilidad del proyecto de inversión. Para ello se han realizado proyecciones de demanda en función del mercado potencial, se proyectaron costos y gastos, se estimó la inversión y con toda la información se proyectó el Estado de Resultados y el Flujo de Caja Económico. Además, se realizó el análisis de riesgo, debido a que las variables que definen los ingresos, egresos e inversión no podrían ser los esperados. Estas variables configuran escenarios para lo que se requiere el cálculo de los indicadores, como lo es el VAN y TIR para determinar la viabilidad económica del proyecto. Si se evaluarán proyectos en situaciones de certeza, no habría problemas con las proyecciones, no obstante, la realidad no es así.

Objetivos

- Determinar la rentabilidad económica del plan de negocio propuesto.
- Proyectar los gastos, costos e inversión inmersos en el plan de negocio propuesto.
- Calcular los principales indicadores económicos.
- Realizar el análisis de riesgo.
- Determinar las variables más relevantes del negocio que determinan ingresos y egresos que afectan la viabilidad económica del plan del negocio propuesto.
- Determinar los puntos críticos que podrían hacer el VAN = 0.
- Realizar análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de las variables relevantes que afectarían la viabilidad económica del proyecto.
- Administrar escenarios y su impacto en los parámetros de evaluación.

12.1. Supuestos y consideraciones generales

La evaluación económica se realizó bajo los siguientes supuestos:

1. El periodo de evaluación es de 10 años y los ingresos y egresos están calculados en soles.
2. El financiamiento será por capital de los socios al 100%.
3. La tasa de impuesto a la renta es de 29.50%.
4. La tasa de evaluación para el inversionista en el sector salud es de 25%.
5. El centro de bienestar integral para las madres gestante en Lima Norte operará en un local alquilado.

6. La investigación cualitativa determinó que el nivel de aceptación para los servicios que se brindarán en el local es de 75.10%.
7. La investigación cualitativa determinó que el servicio más valorado a domicilio es masajes a domicilio y equivale al de 40.67%.
8. Se considera que hay mujeres que tomarán tanto los servicios en el local y en el domicilio.
9. La participación del mercado para el primer año será del 5% del mercado potencial.
10. Para la estimación de la demanda, no se ha hecho una distinción entre madres primerizas y/o dos o más hijos.

12.2. Estimación de la demanda

Tomando en consideración la información poblacional del (INEI, 2015) de la Lima Norte zona 2 se calculó la tasa de crecimiento poblacional para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. En la tabla 12.1 se detalla el porcentaje de los NSE identificados por APEIN (APEIM, 2017) en la zona de estudio y se detalla en la tabla 12.2 la selección de los NSE A, B y C1 los cuales se abordará el presente plan de negocio.

Tabla 12.1: NSE en Lima Norte zona 2

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 2 Lima Norte (año 2017)	2.50%	28.30%	49.80%	18.90%	0.50%

Fuente: APEIN (APEIM, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.2: NSE seleccionados para el plan de negocio

	NSE A	NSE B	NSE C 1	TOTAL
NSE Seleccionados	2.50%	28.30%	32.22%	63.02%

Fuente: Elaboración propia, (APEIM, 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Para realizar la proyección de la demanda se utilizó la información de nacimientos registrados en el MINSA (MINSA, 2015) de los años 2013 al 2016, para los distritos seleccionados y se realizó una proyección estimando una tasa de crecimiento para cada distrito de estudio el cual se explica en el anexo VII, de modo tal que logra determinar la cantidad de nacimientos que se estiman registrar al año 2017. Con la información obtenida se calculó la cantidad de partos registrados, esto se

determinó con la información del MINSA (MINSA, 2015) en el cual detalla que el 98% de las mujeres gestantes fueron partos únicos, el cual tiene como resultado 21,044 de mujeres gestantes con partos únicos. Para mayor detalle, ver el anexo VII.

Se ha requerido determinar la cantidad de partos ya que los servicios que se ofrecerán estarán dirigidos a las mujeres gestantes, siendo indiferente la cantidad de fetos gestados.

Como resultado del análisis cuantitativo detallado en el anexo VIII figura 20. Interés en ser usuario del centro de bienestar integral, se determinó que el 27.1% de las mujeres entrevistadas indicaron que definitivamente si asistirían al centro de bienestar integral y el 48% indicó que probablemente asistiría; por lo tanto, se determinó que el mercado objetivo es del 75.10%.

Luego de haber identificado la cantidad de mujeres como mercado objetivo y determinado las respectivas proyecciones se considera el análisis de capacidad instalada detallada en el capítulo X, para determinar de manera conservadora se optó por captar arbitrariamente el 5% del mercado potencial de los servicios brindados en el local y a domicilio como estimación de la demanda para el primer año; de acuerdo al plan comercial detallado en el capítulo IX se estima tener un incremento en la participación de mercado potencial a partir del año 2 en 1% para los siguientes años, el detalle se presenta en la tabla 12.4.

Tabla 12.3: Participación del mercado para una proyección de 10 años

Años de	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mujeres en gestación atendidas en el local	507	618	734	853	977	1,104	1,236	1,257	1,279	1,302
Mujeres en gestación atendidas en su domicilio	302	369	438	509	582	658	737	750	763	776
Participación del Mercado	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	11%	11%	11%

Elaboración: Autores de esta tesis

En función de la capacidad instalada se determinó que cada mujer podría ir en promedio 13 servicios en el local. Además, tomando una posición conservadora se asumió que cada mujer podría tomar 5 servicios a domicilio, de acuerdo al detalle de la tabla 12.5.

Tabla 12.4: Proyección de la demanda medida en servicios en el lapso de 10 años

Proyección en años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de atenciones en el local	6,556	7,991	9,491	11,030	12,633	14,275	15,982	16,254	16,538	16,836
Número de atenciones a domicilio	1,510	1,845	2,190	2,545	2,910	3,290	3,685	3,750	3,815	3,880

Elaboración: Autores de esta tesis

Uno de los objetivos del presente negocio es ofrecer a las mujeres gestantes flexibilidad y atender sus necesidades ofreciendo servicios en el local y a domicilio. Para determinar el nivel de aceptación de los servicios a ofrecer y las locaciones se realizaron preguntas detalladas en el anexo IV y se obtuvo que el 40.67% están interesadas en llevar el servicio a domicilio (masajes a domicilio), por lo que es considerado que ese 40.67% son las mujeres que tomarían servicios en el local como a domicilio. En la tabla 12.5 se realiza el análisis de los cálculos realizados para determinar el mercado objetivo así como el mercado potencial para los servicios que se brindarán en el local y el mercado potencial para los servicios que se brindarán a domicilio.

Tabla 12.5: Descripción de la proyección del mercado potencial

Descripción (años)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nacimientos		21,844	22,220	22,604	22,996	23,395	23,802	24,218	24,642	25,075	25,516
Independencia		3,999	4,013	4,026	4,039	4,053	4,066	4,080	4,093	4,107	4,121
Los Olivos		6,729	6,845	6,962	7,082	7,204	7,327	7,453	7,581	7,711	7,844
San Martin de Porres		11,115	11,362	11,616	11,874	12,139	12,409	12,685	12,968	13,256	13,552
Partos		21,407	21,776	22,152	22,536	22,927	23,326	23,734	24,149	24,573	25,006
Independencia		3,919	3,933	3,946	3,959	3,972	3,985	3,998	4,012	4,025	4,038
Los Olivos		6,595	6,708	6,823	6,940	7,059	7,181	7,304	7,429	7,557	7,687
San Martin de Porres		10,893	11,135	11,383	11,637	11,896	12,161	12,432	12,708	12,991	13,281
Mercado Objetivo	NSE A, B y C1 (63.02%)	13,490	13,722	13,959	14,201	14,448	14,700	14,956	15,218	15,485	15,758
	Independencia	2,470	2,478	2,486	2,495	2,503	2,511	2,520	2,528	2,536	2,545
	Los Olivos	4,156	4,227	4,300	4,374	4,449	4,525	4,603	4,682	4,762	4,844
	San Martin de Porres	6,864	7,017	7,173	7,333	7,496	7,663	7,834	8,008	8,187	8,369
Mercado potencial en el local	Nivel de aceptación (75.10%)	10,131	10,305	10,483	10,665	10,850	11,039	11,232	11,429	11,629	11,834
	Independencia	1,855	1,861	1,867	1,873	1,880	1,886	1,892	1,899	1,905	1,911
	Los Olivos	3,121	3,175	3,229	3,285	3,341	3,398	3,457	3,516	3,576	3,638
	San Martin de Porres	5,155	5,270	5,387	5,507	5,630	5,755	5,883	6,014	6,148	6,285
Mercado potencial servicios domicilio	Nivel de aceptación (40.67% masajes)	4,993	5,079	5,166	5,256	5,347	5,440	5,535	5,632	5,731	5,832
	Independencia	914	917	920	923	926	929	932	936	939	942
	Los Olivos	1,538	1,564	1,591	1,619	1,646	1,675	1,703	1,733	1,762	1,793
	San Martin de Porres	2,540	2,597	2,655	2,714	2,774	2,836	2,899	2,964	3,030	3,097

Elaboración: Autores de esta tesis

12.3. Proyección de Ingresos

Los precios estimados se han obtenido como resultado de la investigación cuantitativa detallada en el anexo VI figura 25: Disposición de pago por los servicios de psicoprofilaxis y figura 27: Disposición de pago por talleres, como resultado se obtuvo el precio de S/ 60 soles para los servicios en el local y S/ 70 soles para los servicios a domicilio; además se contempla un incremento del precio de 5% en el año 5 del proyecto como producto de la estrategia de diferenciación del plan comercial, detallado en la tabla 12.6 y en la tabla 12.7. Se tiene que considerar que hemos escogido un escenario conservador para la proyección de precios, ya que nos encontramos con un servicio que puede encontrarse a más bajos precios, mediante seguro y que no cuenta con un programa de fidelización ya que una mujeres utiliza este servicio por 9 meses y regresaría sólo si va a tener otro hijo.

Tabla 12.6: Proyección de precios de acuerdo a servicios

Tipo de atenciones	Periodo de puesta en marcha en años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En el local										
Programa de psicoprofilaxis obstétrica	60	60	60	60	63	63	63	63	63	63
Programa de estimulación pre natal	60	60	60	60	63	63	63	63	63	63
Yoga	60	60	60	60	63	63	63	63	63	63
Psicoterapia para la gestante	60	60	60	60	63	63	63	63	63	63
Bailes para embarazadas	60	60	60	60	63	63	63	63	63	63
En el domicilio										
Programa de psicoprofilaxis obstétrica	70	70	70	70	74	74	74	74	74	74
Masajes para la gestante	70	70	70	70	74	74	74	74	74	74
Incremento del precio (%)	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para determinar los ingresos proyectados se multiplica el número de atenciones proyectadas por los precios, para determinar la cantidad de atenciones realizadas, en la tabla 12.8 se muestra los ingresos.

Tabla 12.7: Proyección de ingresos en 10 años

Tipo de atención	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Local	393,347	479,465	569,461	661,785	795,888	899,345	1,006,876	1,023,983	1,041,905	1,060,641
Domicilio	87,500	106,750	126,700	147,000	177,970	201,280	225,330	229,400	233,100	237,540
Total	480,847	586,215	696,161	808,785	973,858	1,100,625	1,232,206	1,253,383	1,275,005	1,298,181

Elaboración: Autores de esta tesis

12.4. Presupuesto de Egresos

A continuación, se muestra los gastos en las tablas 12.8, 12.9 y 12.10. Respecto a los costos, estos se muestran en las tablas 12.11 y 12.12. El costo fijo más

significativo lo representan las remuneraciones del personal fijo encargado de realizar los servicios que se llevarán en el local. El costo variable más significativo lo presentan las remuneraciones del personal asistencial encargado de realizar los servicios a domicilio, siendo uno de los insumos de mayor costo los aceites naturales para los masajes a domicilio, seguido de los materiales educativo de apoyo e implementos de enseñanza para la atención del recién nacido.

Tabla 12.8: Proyección del gasto de marketing en 10 años

Proyección del gasto de marketing en el horizonte del proyecto											
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Community manager	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569	19,326	21,259	23,385	25,723	28,295	191,249
Página web y correo	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,772	1,949	2,144	2,358	15,937
Merchandising	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629	11,692	12,862	14,148	95,625
Material impreso	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641	16,105	17,716	19,487	21,436	23,579	159,374
Campañas	36,000	39,600	43,560	47,916	52,708	57,978	63,776	70,154	77,169	84,886	573,747
Tarifas de representación	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,772	1,949	2,144	2,358	15,937
Letrero	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321	8,053	8,858	9,744	10,718	11,790	79,687
Paneles publicitarios	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321	8,053	8,858	9,744	10,718	11,790	79,687
Total	76,000	83,600	91,960	101,156	111,272	122,399	134,639	148,102	162,913	179,204	1,211,244
Incremento del precio (%)	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.9: Proyección de las remuneraciones

Proyección de la remuneración en el horizonte del proyecto												
Personal	Remuneración base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Personal administrativo fijo												
Administrador	5,000	88,800	88,800	93,240	97,911	102,813	107,945	113,344	119,010	124,959	131,211	1,068,033
Recepcionista	1,800	31,968	31,968	33,566	35,254	37,012	38,859	40,795	42,837	44,986	47,242	384,486
Personal de mantenimiento	1,500	26,640	26,640	27,972	29,375	30,849	32,394	34,010	35,715	37,509	39,392	320,497
Personal de seguridad	1,500	39,960	39,960	41,958	44,063	46,274	48,591	51,016	53,573	56,264	59,088	480,745
Personal operativo fijo												
Obstetra	3,800	134,976	134,976	141,725	148,829	156,288	164,102	172,308	180,939	189,996	199,480	1,623,619
Personal operativo variable												
Obstetra	1	17,500	21,350	25,340	29,400	35,594	40,256	45,066	45,880	46,620	47,508	354,514
Masajistas y personal de relajación	1	17,500	21,350	25,340	29,400	35,594	40,256	45,066	45,880	46,620	47,508	354,514
Psicólogo	1	17,500	21,350	25,340	29,400	35,594	40,256	45,066	45,880	46,620	47,508	354,514
Asesorías												
Contador (1)	400	4,800	4,800	5,040	5,292	5,556	5,832	6,120	6,432	6,756	7,092	57,720
Abogado (2)	1,000	4,000	4,000	4,200	4,410	4,631	4,862	5,105	5,360	5,628	5,910	48,106
Total		383,644	395,194	423,721	453,333	490,204	523,354	557,896	581,507	605,959	631,938	5,046,749

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.10: Gastos de servicios generales

Servicios	Gasto Mensual S/.	Gasto Anual S/.
Gastos Generales		42,600
Alquiler de local	3,000	36,000
Luz	150	1,800
Agua potable	100	1,200
Trio: Teléfono, cable e internet	200	2,400
Mantenimiento y reparación del local (3% del alquiler)	100	1,200
Gastos de limpieza		3,000
Útiles de aseo (Jabón de espuma y Papel toalla para los servicios higiénicos)	100	1,200
Útiles de aseo (mantenimiento del local y otros)	150	1,800
Gastos de materiales de escritorio		3,270
Papel bond A4 85 gr.	100	1,200
Lapiceros y lápices	20	240
Perforador, engrapador, tijera, etc.		150
Folder de manila	40	480
Otros	100	1,200
Gastos de mantenimiento de página web		2,400
Pago del dominio	100	1,200
Pago host de página web	100	1,200
Gastos imprevistos	50	600
Gastos capacitación		5,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.11: Costos Variable

Costos variables S/.	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Ficha de inscripción	0.50	379	462	548	637	729	824	923	939	955	972	7,365
ficha de seguimiento	0.50	379	462	548	637	729	824	923	939	955	972	7,365
Tarjeta de cita	0.50	379	462	548	637	729	824	923	939	955	972	7,365
Formato de parte diario	0.50	379	462	548	637	729	824	923	939	955	972	7,365
Material educativo de apoyo	0.50	3,903	4,758	5,651	6,565	7,519	8,498	9,514	9,677	9,844	10,023	75,950
Implemento de enseñanza (jabón, toalla y pañales)	7.00	3,549	4,326	5,138	5,971	6,839	7,728	8,652	8,799	8,953	9,114	69,069
Aceite natural para los masajes	5.00	3,125	3,813	4,525	5,250	6,013	6,800	7,613	7,750	7,875	8,025	60,788
Remuneración del personal asistencial – variable		52,500	64,050	76,020	88,200	106,782	120,768	135,198	137,640	139,860	142,524	1,063,542
Total S/.		64,591	78,793	93,526	108,532	130,069	147,090	164,666	167,620	170,350	173,574	1,298,809

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.12: Costos fijos

Costos fijos S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Remuneración del personal asistencial – fijo	134,976	134,976	141,725	148,829	156,288	164,102	172,308	180,939	189,996	199,480	1,623,619
Indumentaria para el paciente (chaqueta, pantalón y bata)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	7,000
Indumentaria para el personal (chaqueta)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000
Total S/.	136,176	136,176	142,925	150,029	157,488	165,302	173,508	182,139	191,196	200,680	1,635,619

Elaboración: Autores de esta tesis

12.5. Estimación de la inversión

Los servicios a brindar se realizarán en un local alquilado y para la respectiva implementación se adquirirán equipos, mobiliario, material didáctico, así como el acondicionamiento del local, es decir la inversión en activo fijo asciende a 67.30% de la inversión total, el detalle se muestra en la tabla 12.13.

Tabla 12.13: Detalle de la inversión

Descripción		Total	Porcentaje %
Activo Fijos		103,960	67.30%
Equipos	S/. 34,200		
Mobiliario	S/. 20,390		
Material didáctico	S/. 19,370		
Acondicionamiento de infraestructura	S/. 30,000		
Otros		51,048	32.70%
Total, en SOLES S/.		155,008	

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el inicio en el funcionamiento se requiere un capital de trabajo que asciende a S/ 25,996.47 soles. Para el cálculo del capital de trabajo se ha utilizado el método flujos efectivos mensuales, el cual consiste en hallar las diferencias entre los ingresos y los costos operativos del mes, que será necesario cubrir para no tener déficit. En la tabla 12.15 se muestra el cálculo realizado.

La inversión será asumida en su totalidad por los cuatro socios, en partes iguales, ascendiendo a S/ 38,752.12 soles.

12.6. Proyección de la depreciación

Las inversiones más importantes lo representan los equipos y el acondicionamiento. En la tabla 12.14 se muestra la depreciación de cada uno de los componentes de la inversión. Para los equipos y mobiliario se aplicó las tasas de depreciación de la SUNAT. Para el material didáctico se asumió que el tiempo de vida es de 2 años, debido a la alta utilización de los mismos para brindar el servicio en el local.

Tabla 12.14: Capital de trabajo

Primer año

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso efectivo por ventas	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60	40,070.60
Costos variables	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57	-5,382.57
Costos fijos	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00
Gastos Generales y otros	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50	-4,322.50
Gastos del personal administrativo	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00
Gastos de marketing	-23,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-13,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00
Gastos de capacitación	-5,000.00											
Asesorías	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00
Flujo de efectivo	-25,996.47	-996.47	-996.47	-1,996.47	-996.47	-996.47	-10,996.47	-996.47	-996.47	-1,996.47	-996.47	-996.47

Segundo año

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso efectivo por ventas	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22	48,851.22
Costos variables	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04	-6,566.04
Costos fijos	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00	-11,348.00
Gastos Generales y otros	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45	-4,411.45
Gastos del personal administrativo	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00	-15,614.00
Gastos de marketing	-25,300.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00	-14,300.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00	-4,400.00
Gastos de capacitación	-5,000.00											
Asesorías	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00	-1,400.00	-400.00	-400.00
Flujo de efectivo	-20,788.28	6,111.72	6,111.72	5,111.72	6,111.72	6,111.72	-4,788.28	6,111.72	6,111.72	5,111.72	6,111.72	6,111.72

Capital de trabajo	25,996.47
---------------------------	------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.15: Depreciación

Descripción	Vida útil	% anual	Monto	Depreciación Anual
Equipos	4 (cuatro)	25.00%	34,200.00	8,550.00
Mobiliario	10 (diez)	10.00%	20,390.00	2,039.00
Material didáctico	2 (dos)	50.00%	19,370.00	9,685.00
Acondicionamiento de infraestructura	10 (diez)	10.00%	30,000.00	3,000.00
Total			103,960.00	23,274.00

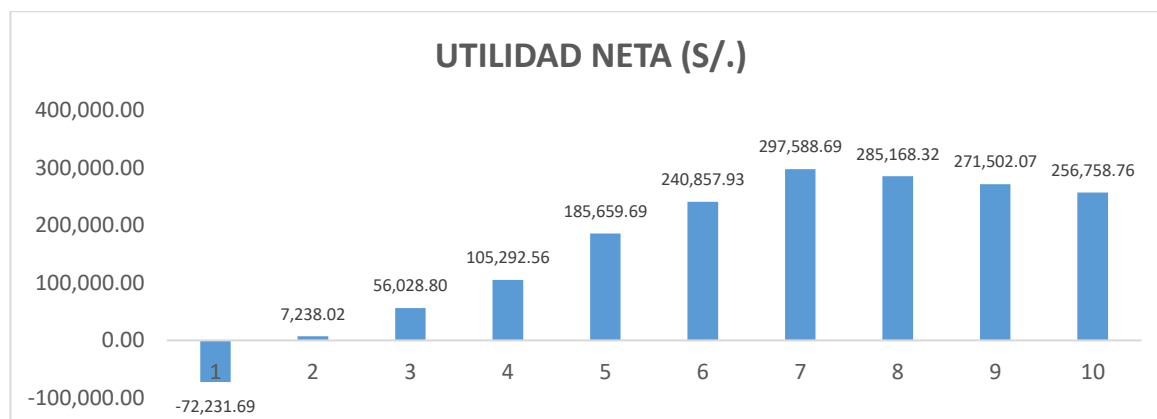
Elaboración: Autores de esta tesis

12.7. Estado de resultados

El estado de resultados indica un estimado operacional del plan de negocios propuesto. Desde el primer año se muestra ingresos a pesar de que se tomó una posición bastante conservadora (5% del mercado potencial).

La utilidad neta presenta un comportamiento creciente debido a que aumentará la participación del mercado de manera conservadora a pesar de que se asumió que los gastos generales, gastos de limpieza, gastos de materiales de escritorio, gastos de mantenimiento de páginas web e imprevistos crecerían a una tasa de 2% y 3% respectivamente, como respuesta a los incrementos productos de inflación y variación del tipo de cambio. En Figura 12.1, se evidencia la tendencia del incremento de la utilidad neta y en la tabla 12.17 se muestra el Estado de Resultados para los 10 años.

Figura 12.1: Comportamiento de la utilidad neta en los 10 años



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.16: Estado de resultados proyectados

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por servicios	Incrementos	480,847.20	586,214.64	696,161.23	808,785.33	973,858.02	1,100,625.32	1,232,205.73	1,253,382.85	1,275,004.58	1,298,180.94
Local		393,347.20	479,464.64	569,461.23	661,785.33	795,888.02	899,345.32	1,006,875.73	1,023,982.85	1,041,904.58	1,060,640.94
Domicilio		87,500.00	106,750.00	126,700.00	147,000.00	177,970.00	201,280.00	225,330.00	229,400.00	233,100.00	237,540.00
Costos		200,766.89	214,968.54	236,450.31	258,560.68	287,556.57	312,392.06	338,173.60	349,758.73	361,546.56	374,254.11
Fijos		136,176.00	136,176.00	142,924.80	150,028.80	157,488.00	165,302.40	173,507.52	182,138.88	191,196.48	200,680.32
Variables		64,590.89	78,792.54	93,525.51	108,531.88	130,068.57	147,089.66	164,666.08	167,619.85	170,350.08	173,573.79
UTILIDAD BRUTA		280,080.31	371,246.10	459,710.92	550,224.65	686,301.45	788,233.25	894,032.14	903,624.12	913,458.02	923,926.84
Gastos		-329,038.00	-337,705.40	-356,963.45	-377,599.50	-399,680.37	-423,316.80	-448,646.52	-475,856.05	-505,074.70	-536,456.02
Personal administrativo		187,368.00	187,368.00	196,736.40	206,602.08	216,947.28	227,789.76	239,165.04	251,135.28	263,718.24	276,931.68
Marketing		76,000.00	83,600.00	91,960.00	101,156.00	111,271.60	122,398.76	134,638.64	148,102.50	162,912.75	179,204.02
Generales	2.00%	42,600.00	43,452.00	44,321.04	45,207.46	46,111.61	47,033.84	47,974.52	48,934.01	49,912.69	50,910.94
Limpieza	2.00%	3,000.00	3,060.00	3,121.20	3,183.62	3,247.30	3,312.24	3,378.49	3,446.06	3,514.98	3,585.28
Escritorio	2.00%	3,270.00	3,335.40	3,402.11	3,470.15	3,539.55	3,610.34	3,682.55	3,756.20	3,831.33	3,907.95
Mantenimiento de página web	3.00%	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22	2,782.26	2,865.73	2,951.70	3,040.25	3,131.46
Imprevistos	3.00%	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56	716.43	737.92	760.06	782.86
Capacitación		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Asesorías		8,800.00	8,800.00	9,240.00	9,702.00	10,186.50	10,694.03	11,225.13	11,792.38	12,384.40	13,001.82
Depreciación		-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00
UTILIDAD OPERATIVA		-72,231.69	10,266.70	79,473.47	149,351.16	263,347.08	341,642.46	422,111.62	404,494.07	385,109.32	364,196.82
Gastos financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-72,231.69	10,266.70	79,473.47	149,351.16	263,347.08	341,642.46	422,111.62	404,494.07	385,109.32	364,196.82
Participación de los trabajadores	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta	29.50%	0.00	3,028.68	23,444.68	44,058.59	77,687.39	100,784.53	124,522.93	119,325.75	113,607.25	107,438.06
UTILIDAD NETA		-72,231.69	7,238.02	56,028.80	105,292.56	185,659.69	240,857.93	297,588.69	285,168.32	271,502.07	256,758.76

Elaboración: Autores de esta tesis

12.8. Evaluación económica financiera

Se utiliza el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para la evaluación. Para la evaluación se ha considerado una tasa de 25%, el cual representa el costo de oportunidad de los accionistas, cuyas expectativas estarían dispuestas a percibir en este negocio.

En las tablas 12.17 y 12.18 se muestra el flujo de caja operativo, flujo de caja de inversiones y el flujo de caja económico. Los resultados de la evaluación del flujo económico muestran un valor actual neto (VANE) de S/. 197,061.71 soles (positivo) y una tasa de retorno económico (TIR) de 40.47%, con lo cual obtenemos que este proyecto de negocio es económicamente viable. Se resalta que esta viabilidad es sin recurrir a préstamo bancario, conforme se detalla en la tabla 12.19.

Tabla 12.17: Flujo operativo

FLUJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		480,847.20	586,214.64	696,161.23	808,785.33	973,858.02	1,100,625.32	1,232,205.73	1,253,382.85	1,275,004.58	1,298,180.94
Ventas		480,847.20	586,214.64	696,161.23	808,785.33	973,858.02	1,100,625.32	1,232,205.73	1,253,382.85	1,275,004.58	1,298,180.94
Egresos		-553,078.89	-575,947.94	-616,687.76	-659,434.17	-710,510.94	-758,982.86	-810,094.11	-848,888.78	-889,895.26	-933,984.12
Operativos		-200,766.89	-214,968.54	-236,450.31	-258,560.68	-287,556.57	-312,392.06	-338,173.60	-349,758.73	-361,546.56	-374,254.11
Personal administrativo		-187,368.00	-187,368.00	-196,736.40	-206,602.08	-216,947.28	-227,789.76	-239,165.04	-251,135.28	-263,718.24	-276,931.68
Marketing		-76,000.00	-83,600.00	-91,960.00	-101,156.00	-111,271.60	-122,398.76	-134,638.64	-148,102.50	-162,912.75	-179,204.02
Generales		-42,600.00	-43,452.00	-44,321.04	-45,207.46	-46,111.61	-47,033.84	-47,974.52	-48,934.01	-49,912.69	-50,910.94
Limpieza		-3,000.00	-3,060.00	-3,121.20	-3,183.62	-3,247.30	-3,312.24	-3,378.49	-3,446.06	-3,514.98	-3,585.28
Escritorio		-3,270.00	-3,335.40	-3,402.11	-3,470.15	-3,539.55	-3,610.34	-3,682.55	-3,756.20	-3,831.33	-3,907.95
Mantenimiento de página web		-2,400.00	-2,472.00	-2,546.16	-2,622.54	-2,701.22	-2,782.26	-2,865.73	-2,951.70	-3,040.25	-3,131.46
Imprevistos		-600.00	-618.00	-636.54	-655.64	-675.31	-695.56	-716.43	-737.92	-760.06	-782.86
Capacitación		-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00	-5,000.00
Asesorías		-8,800.00	-8,800.00	-9,240.00	-9,702.00	-10,186.50	-10,694.03	-11,225.13	-11,792.38	-12,384.40	-13,001.82
Depreciación		-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00	-23,274.00
Utilidad operativa antes de impuestos		-72,231.69	10,266.70	79,473.47	149,351.16	263,347.08	341,642.46	422,111.62	404,494.07	385,109.32	364,196.82
Participación de los trabajadores	0.00%										
Impuesto a la renta	29.50%	0.00	-3,028.68	-23,444.68	-44,058.59	-77,687.39	-100,784.53	-124,522.93	-119,325.75	-113,607.25	-107,438.06
Utilidad operativa después de impuestos		-72,231.69	7,238.02	56,028.80	105,292.56	185,659.69	240,857.93	297,588.69	285,168.32	271,502.07	256,758.76
Depreciación		23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00	23,274.00
Flujo de caja operativo		-48,957.69	30,512.02	79,302.80	128,566.56	208,933.69	264,131.93	320,862.69	308,442.32	294,776.07	280,032.76

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.18: Flujo de inversiones y flujo de caja económico

FLUJO DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos	-34,200.00	0.00	0.00	-34,200.00	0.00	0.00	-34,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	-20,390.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material didáctico	-19,370.00	0.00	-19,370.00	0.00	-19,370.00	0.00	-19,370.00	0.00	-19,370.00	0.00	0.00
Acondicionamiento de infraestructura	-30,000.00										
Constitución de empresa	-1,052.00										
Garantía de alquiler	-12,000.00										12,000.00
Adelanto de alquiler	-12,000.00										12,000.00
Capital de trabajo	-25,996.47										
Recupero de capital de trabajo											25,996.47
Valor de rescate											17,100.00
Flujo de caja de inversiones	-155,008.47	0.00	-19,370.00	-34,200.00	-19,370.00	0.00	-53,570.00	0.00	-19,370.00	0.00	67,096.47
Flujo de caja económico	-155,008.47	-48,957.69	11,142.02	45,102.80	109,196.56	208,933.69	210,561.93	320,862.69	289,072.32	294,776.07	347,129.23

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.19: Evaluación Económica

Evaluación económica	
Koa	25.00%
VANE	197,061.71
TIRE	40.47%

Elaboración: Autores de esta tesis

12.9. Análisis de puntos críticos

Se evaluará las variaciones porcentuales del precio del servicio, de la demanda del servicio del local, de la remuneración y de la inversión inicial y como sus variaciones hacen que el VAN sea igual a cero.

El objetivo es analizar el momento en que estas variables hacen que el valor de VAN del negocio se igual a cero. Todas las variables son independientes entre sí. Para ello se utilizará la función Excel “buscar objetivo”. En la tabla 12.20 las variaciones máximas que soporta el plan de negocio propuesto.

Tabla 12.20: Puntos críticos

Descripción de la variable	% Var. Inicial	Valor inicial	UM	VAN	% Var. Máx.	Puntos Críticos
% de variación del precio del servicio	0.00%	Varios	S/	0	-9.86%	P. del Serv Local=S/54.08 P. del Serv Domi=S/63.10
% de variación de la demanda del servicio en el local	0.00%	6,556	servicios	0	-10.87%	Varios
% de variación de remuneraciones	0.00%	Varios	S/	0	4.57%	Varios
% de variación de la inversión inicial	0.00%	155,008.47	S/	0	145.27%	380,189.29

Elaboración: Autores de esta tesis

12.10. Análisis de sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad se busca analizar como el cambio de diferentes variables generan impacto en el VAN.

a. Unidimensional

Se busca analizar cómo cada variable definidas (% de variación del precio del servicio, % de variación de la demanda del servicio en el local, % de variación de remuneraciones, % de variación de la inversión inicial) afectan el VAN. Los resultados del análisis unidimensional están presentes en la tabla 12.21. La representación gráfica sobre los resultados del análisis unidimensional está presente en la figura 12-2.

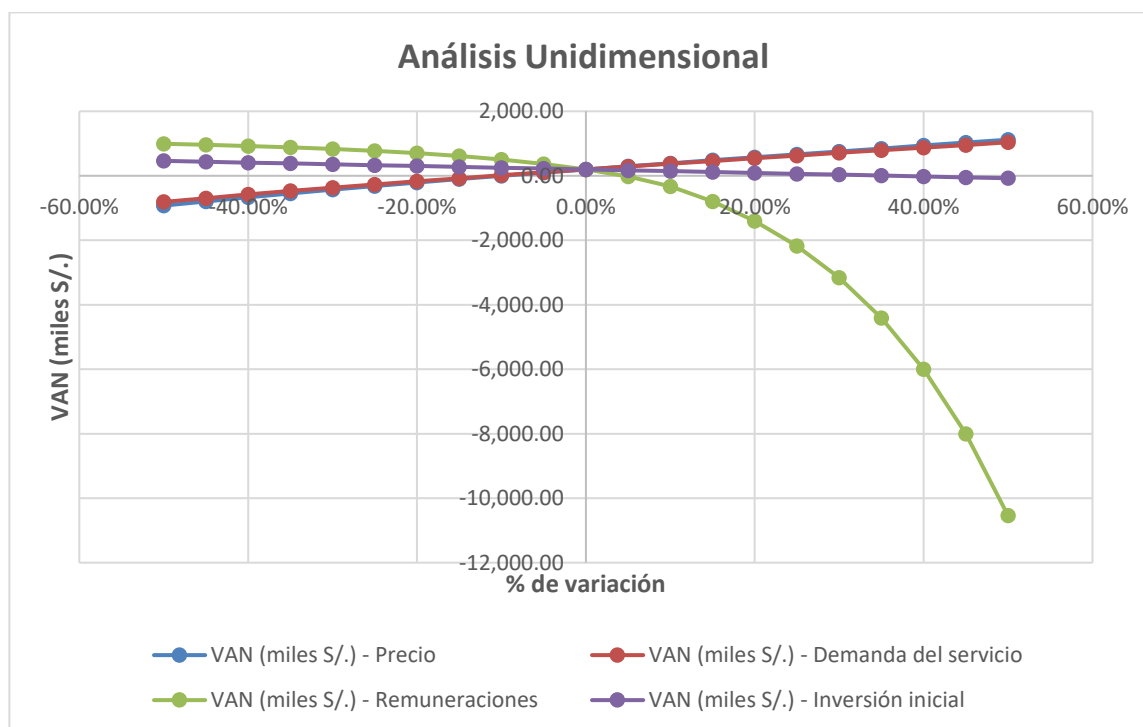
Tabla 12.21: Resultado del análisis unidimensional

% de variación del precio del servicio	VAN (miles S/)	% de variación de la demanda del servicio en el local	VAN (miles S/)
	197.06		197.06
50.00%	1,118.86	50.00%	1,038.85
45.00%	1,028.96	45.00%	956.38
40.00%	938.10	40.00%	873.90
35.00%	847.24	35.00%	791.43
30.00%	757.34	30.00%	708.95
25.00%	666.48	25.00%	626.48
20.00%	575.62	20.00%	544.01
15.00%	483.84	15.00%	458.29
10.00%	387.93	10.00%	371.22
5.00%	292.01	5.00%	284.14
0.00%	197.06	0.00%	197.06
-5.00%	98.15	-5.00%	107.43
-10.00%	-2.69	-10.00%	15.87
-15.00%	-105.58	-15.00%	-76.49
-20.00%	-210.14	-20.00%	-172.32
-25.00%	-319.39	-25.00%	-269.93
-30.00%	-429.28	-30.00%	-369.72
-35.00%	-543.96	-35.00%	-470.90
-40.00%	-669.13	-40.00%	-578.57
-45.00%	-797.35	-45.00%	-693.55
-50.00%	-924.19	-50.00%	-809.93

% de variación de remuneraciones	VAN (miles S/)	% de variación de la inversión inicial	VAN (miles S/)
	197.06		197.06
50.00%	-10,539.84	200.0%	-74.98
45.00%	-8,007.39	180.0%	-47.58
40.00%	-5,999.10	160.0%	-20.19
35.00%	-4,412.86	140.0%	7.21
30.00%	-3,161.85	120.0%	34.61
25.00%	-2,177.34	100.0%	62.01
20.00%	-1,403.16	80.0%	89.41
15.00%	-795.35	60.0%	116.81
10.00%	-327.64	40.0%	143.80
5.00%	-20.74	20.00%	170.43
0.00%	197.06	0.00%	197.06
-5.00%	367.24	-20.00%	223.69
-10.00%	503.95	-40.00%	250.33
-15.00%	614.48	-60.00%	276.96
-20.00%	705.03	-80.00%	303.59
-25.00%	777.33	-100.00%	330.22
-30.00%	835.93	-120.00%	356.86
-35.00%	885.02	-140.00%	383.49
-40.00%	926.65	-160.00%	410.12
-45.00%	962.16	-180.00%	436.76
-50.00%	992.93	-200.00%	463.39

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 12.2: Análisis unidimensional



Elaboración: Grupo de Tesis

- La variación porcentual del precio presenta una sensibilidad directa con el VAN, es decir; que mientras el precio aumenta se incrementa el VAN, pero ahí es donde entra la ley de la demanda razón por la cual no podemos incrementar los precios sin esperar que la cantidad demandada se vea afectada. Pero si podemos determinar hasta qué precio podemos reducir por alguna compañía de descuento que no vea afectado la viabilidad del negocio. El precio se puede reducir hasta un 9.86%, más de este porcentaje se generaría pérdidas.
- La variación porcentual de la demanda del servicio en el local presenta una sensibilidad directa con el VAN, es decir; que mientras la cantidad demandada del servicio aumenta se incrementa el VAN. El negocio soporta reducciones de la cantidad demanda del servicio de 5% y 10% pero cuando supera el 10.87% se generaría pérdidas.
- La variación porcentual de las remuneraciones presenta sensibilidad inversa con el VAN; es decir; mientras se incrementa la remuneración se reduce el VAN. El negocio puede enfrentar incrementos en las remuneraciones de 4%, cuando supera el 4.57% se generaría pérdidas.

- La variación porcentual de la inversión presenta sensibilidad inversa con el VAN; es decir; mientras se incrementa la inversión inicial se reduce el VAN. Sí la inversión inicial que se tuviera que realizar fuera superior a S/ 380,189.29 no sería viable el negocio.

b. Bidimensional

Variaciones porcentuales del precio y demanda del servicio: Considerando que la cantidad demanda es una variable que no es controlable directamente, como si es el precio, entonces evaluaremos como el precio tendría variar para neutralizar la reducción en la cantidad demandada. Si la demanda se reduce en el 15% debería evaluarse incrementar el precio en 10%. En la tabla 12-23 se muestra como tendría que variar el precio en respuesta a la variación de la cantidad demandada para hacer viable el negocio propuesto.

Tabla 12.22: Resultado del análisis bidimensional

		% de variación de la demanda del servicio en el local																					
		-50.00%	-45.00%	-40.0%	-35.00%	-30.0%	-25.00%	-20.0%	-15.00%	-10.0%	-5.00%	0.0%	5.00%	10.0%	15.00%	20.0%	25.00%	30.0%	35.00%	40.0%	45.00%	50.0%	
% de variación del precio del servicio	226.03																						
	50.00%	-178.98	-35.94	101.79	235.54	366.51	497.49	622.66	746.71	870.76	994.81	1118.86	1242.91	1366.96	1491.01	1612.15	1731.83	1851.52	1971.20	2090.89	2210.57	2330.26	
	45.00%	-235.64	-95.92	38.83	171.32	297.90	424.49	549.39	669.28	789.18	909.07	1028.96	1148.85	1268.75	1388.64	1508.53	1625.07	1740.74	1856.41	1972.09	2087.76	2203.44	
	40.00%	-295.22	-157.97	-25.08	103.41	228.32	350.52	472.71	590.90	706.63	822.37	938.10	1053.84	1169.57	1285.30	1401.04	1516.77	1629.00	1740.66	1852.32	1963.99	2075.65	
	35.00%	-354.79	-220.02	-90.37	34.88	158.75	276.55	394.36	512.16	624.08	735.66	847.24	958.82	1070.39	1181.97	1293.55	1405.13	1516.70	1624.91	1732.56	1840.21	1947.86	
	30.00%	-413.40	-283.42	-156.29	-32.69	86.57	203.55	316.96	430.38	542.50	649.92	757.34	864.76	972.18	1079.60	1187.02	1294.44	1401.86	1509.28	1613.76	1717.40	1821.04	
	25.00%	-474.58	-348.02	-223.17	-103.18	13.42	128.07	238.61	347.63	456.66	563.22	666.48	769.74	873.01	976.27	1079.53	1182.79	1286.06	1389.32	1492.58	1593.62	1693.25	
	20.00%	-537.84	-412.62	-292.71	-174.89	-59.74	50.30	160.25	264.89	369.52	474.16	575.62	674.73	773.83	872.93	972.04	1071.14	1170.25	1269.35	1368.46	1467.56	1565.46	
	15.00%	-603.38	-478.02	-361.37	-246.49	-135.32	-26.50	78.92	183.10	283.35	383.60	483.84	580.67	675.62	770.57	865.51	960.46	1055.41	1150.36	1245.30	1340.25	1435.20	
	10.00%	-672.21	-546.97	-431.01	-321.15	-211.86	-106.37	-3.47	97.33	196.21	292.07	387.93	483.78	576.44	667.23	758.02	848.81	939.60	1030.39	1121.18	1211.97	1302.76	
	5.00%	-741.76	-619.76	-503.80	-395.82	-290.99	-187.74	-87.08	10.33	106.52	200.54	292.01	383.48	474.94	563.90	650.53	737.16	823.79	910.43	997.06	1083.69	1170.32	
	0.00%	-809.93	-693.55	-578.57	-470.90	-369.72	-269.93	-172.32	-76.49	15.87	107.43	197.06	284.14	371.22	458.29	544.01	626.48	708.95	791.43	873.90	956.38	1038.85	
	-5.00%	-879.48	-768.97	-658.46	-550.64	-449.92	-354.65	-259.89	-167.52	-76.52	11.21	98.15	183.83	266.52	349.21	431.90	514.58	593.15	671.46	749.78	828.10	906.41	
	-10.00%	-949.03	-844.38	-739.74	-635.10	-534.14	-439.52	-349.65	-259.91	-172.39	-86.22	-2.69	79.64	161.83	240.12	318.42	396.72	475.02	551.50	625.66	699.82	773.98	
	-15.00%	-1018.58	-919.80	-821.02	-722.24	-623.60	-528.79	-439.56	-354.70	-270.00	-186.92	-105.58	-25.82	51.90	129.62	204.95	278.85	352.76	426.67	500.58	571.54	641.54	
	-20.00%	-1086.76	-993.84	-900.93	-808.02	-715.11	-622.39	-533.11	-448.99	-368.85	-289.18	-210.14	-133.64	-57.21	15.89	88.99	161.96	231.48	300.99	370.51	440.03	509.55	
	-25.00%	-1156.30	-1069.26	-982.21	-895.17	-808.13	-721.08	-634.04	-549.71	-470.06	-394.03	-319.39	-244.75	-172.32	-100.65	-30.32	38.17	106.66	174.35	239.48	304.61	369.74	
	-30.00%	-1225.85	-1144.67	-1063.50	-982.32	-901.14	-819.96	-738.78	-657.61	-577.81	-501.95	-429.28	-359.67	-290.06	-220.67	-153.82	-86.98	-21.89	41.98	105.85	169.19	229.93	
	-35.00%	-1294.03	-1218.72	-1143.41	-1068.10	-992.78	-917.47	-842.16	-766.85	-691.54	-616.58	-543.96	-475.23	-409.03	-344.45	-279.87	-215.70	-153.68	-91.67	-30.95	28.30	87.56	
	-40.00%	-1363.61	-1294.13	-1224.69	-1155.24	-1085.80	-1016.35	-946.91	-877.47	-808.02	-738.58	-669.13	-600.47	-533.97	-470.84	-409.88	-350.33	-290.78	-231.24	-173.83	-116.65	-59.47	
-45.00%	-1433.35	-1369.60	-1305.97	-1242.39	-1178.81	-1115.24	-1051.66	-988.08	-924.50	-860.92	-797.35	-733.77	-670.19	-607.20	-545.93	-487.68	-430.85	-376.33	-321.82	-267.30	-213.30		
-50.00%	-1501.72	-1443.85	-1385.98	-1328.17	-1270.46	-1212.75	-1155.04	-1097.32	-1039.61	-981.90	-924.19	-866.48	-808.77	-751.06	-693.35	-635.63	-579.30	-524.77	-472.44	-421.49	-372.01		

Elaboración: Autores de esta Tesis

12.11. Escenarios

Adicional al esperado, analizaremos dos escenarios el PESIMISTA y OPTIMISTA, según lo detallado en la tabla 12.24.

Tabla 12.23: Resultado del análisis unidimensional

Descripción	Pesimista	Esperado	Optimista
% de variación del precio del servicio	-10.00%	0.00%	5.00%
% de variación de la demanda del servicio en el local	-10.00%	0.00%	10.00%
% de variación de remuneraciones	2.00%	0.00%	-10.00%
% de variación de la inversión inicial	10.00%	0.00%	-10.00%

Resumen del escenario				
	Valores actuales:			
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
Celdas cambiantes:				
% de variación del precio del servicio	0.00%	-10.00%	0.00%	5.00%
% de variación de la demanda del servicio en el local	0.00%	-10.00%	0.00%	10.00%
% de variación de remuneraciones	0.00%	2.00%	0.00%	-10.00%
% de variación de la inversión inicial	0.00%	10.00%	0.00%	-10.00%
Celdas de resultado:				
VANE (miles de S/)	197.06	-273.12	197.06	789.17
TIRE	40.47%	2.69%	40.47%	89.79%

Elaboración: Autores de esta tesis

12.12. Conclusiones

- Los precios fueron establecidos en función del análisis cuantitativo. El precio para el servicio en el local asciende a S/ 60.00 soles y a domicilio a S/ 70.00 soles, teniendo un incremento de 5% en el año 5 proyectado como resultado de las estrategias de diferenciación.
- Los costos fijos y variables están concentrados en el personal asistencial que brindará el servicio.
- Para implementar centro de bienestar integral para la madre gestante “Ser Madre’s” se necesita una inversión inicial de S/ 155,008.12 soles, cuyo financiamiento en su totalidad será financiado por los socios, no existiendo gastos financieros.

- Asumiendo una tasa de oportunidad para los accionistas de 25% (Koa) se obtiene un VANE de S/ 197,061.71 soles y una TIR de 40.47%, indicadores que determinan la viabilidad económica del plan de negocios propuesto.
- El modelo puede soportar reducción del precio de 9.86% o de la demanda 10.87%.
- El modelo no puede soportar el escenario PESIMISTA es decir una reducción simultanea de 10 % de variación del precio del servicio y de 10 % de variación de la demanda del servicio en el local y un incremento de 2 % de variación de remuneraciones y de 10% de variación de la inversión inicial, teniendo el resultado de VAN=-273.12 miles de soles y TIR: 2.69%, destruyendo valor.

Capítulo 13 : ANALISIS DE RIESGOS

El capítulo tiene por finalidad identificar, evaluar, analizar y saber manejar los posibles riesgos presentes en el negocio. Uno de los puntos clave al momento de asegurar el éxito en el proyecto, medido en términos de cumplimiento de plazos, costes, alcance funcional y calidad, es el análisis de riesgos.

Un riesgo es un evento futuro que puede impactar de manera positiva o negativa al negocio propuesto, por lo tanto, la evaluación de riesgos es un proceso necesario para identificar y analizar los riesgos del proyecto proactivamente para que no se conviertan en un problema y causen posibles pérdidas y hagan peligrar el éxito del proyecto.

Objetivos:

- Identificar, analizar, evaluar y manejo de riesgos del negocio.
- Evaluar la probabilidad, impacto y severidad de los riesgos del negocio.
- Definir los planes de contingencia de los riesgos del negocio.

Todo riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia y un impacto en el negocio, por lo tanto, deben ser evaluados de acuerdo a un rango. Para mayor detalle, en la tabla 13.1 se muestran los rangos por probabilidad e impacto de los riesgos para el negocio.

Tabla 13.1: Evaluación de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO	
NADA PROBABLE	0.1	MUY BAJO	0.05
POCO PROBABLE	0.3	BAJO	0.1
MEDIANAMENTE PROBABLE	0.5	MODERADO	0.2
BASTANTE PROBABLE	0.7	ALTO	0.4
MUY PROBABLE	0.9	MUY ALTO	0.8

Elaboración: Autores de esta tesis

Los riesgos que sean considerados altos deben tener una respuesta planificada, aquellos considerados moderados deben estar siempre en consideración, para que en el momento de su ocurrencia se realicen las acciones adecuadas y aquellos riesgos bajos deben tener la obligación de ser considerados, pero si deben monitorizarse. Para mayor detalle, en la tabla 13.2 se muestra la matriz de probabilidad e impacto de riesgos.

Tabla 13.2: Matriz de probabilidad e impacto

	1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
Probabilidad	0.9	0.09	0.18	0.27	0.36	0.45	0.54	0.63	0.72	0.81	0.9
	0.8	0.08	0.16	0.24	0.32	0.4	0.48	0.56	0.64	0.72	0.8
	0.7	0.07	0.14	0.21	0.28	0.35	0.42	0.49	0.56	0.63	0.7
	0.6	0.06	0.12	0.18	0.24	0.3	0.36	0.42	0.48	0.54	0.6
	0.5	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25	0.3	0.35	0.4	0.45	0.5
	0.4	0.04	0.08	0.12	0.16	0.2	0.24	0.28	0.32	0.36	0.4
	0.3	0.03	0.06	0.09	0.12	0.15	0.18	0.21	0.24	0.27	0.3
	0.2	0.02	0.04	0.06	0.08	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18	0.2
	0.1	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
		0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1

Impacto

Elaboración: Autores de esta tesis

Los riesgos identificados para el presente plan de negocio, se muestran detalladamente en la tabla 13.3. Donde se especifica la descripción del riesgo, su probabilidad de ocurrencia, el impacto que tendría sobre el negocio, la severidad del riesgo para su priorización a ser atendidos, los efectos que ocasiona el riesgo, el disparador que ocasionaría la ocurrencia del riesgo y los planes de contingencia a considerar para llevar a cabo el éxito del negocio propuesto.

Tabla 13.3: Identificación, análisis y manejo de riesgos

Nro.	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Efectos del Riesgo	Disparador	Contingencia
1	Alta demanda del servicio.	0.3	0.4	0.12	La capacidad instalada no satisface la demanda.	Capacidad instalada al 80%	-Aumento de precios para aprovechar la demanda. -Reinvertir en el negocio para crecer. -Contratar mayor red de masajistas.
2	Ventas por debajo de lo esperado.	0.5	0.2	0.1	Ingresos por debajo de los esperados.	Disminución de las proyecciones de ventas en 15%	-Realizar campañas de marketing para reforzar la marca. -Invertir en mayor publicidad. -Ofertas a clientes exclusivos.
3	Accidentes en el centro de bienestar integral.	0.5	0.8	0.4	Mala imagen a la marca del negocio.	Accidente de cliente o trabajador dentro del local.	-Seguridad y acondicionamiento del lugar para todos los servicios. -Seguros contra accidentes.
4	Masajistas negocian directamente con el cliente.	0.7	0.8	0.56	-Pagos directos con el centro vía tarjeta personalmente o por el sistema web.	Pérdidas de clientes a domicilio o renuncia de masajistas.	-Comprometer a los masajistas a firmar compromiso de trabajar para el negocio. -Solicitar a los clientes a domicilio su nivel de satisfacción con el servicio.
5	Asaltos o robos en el centro de bienestar integral.	0.5	0.8	0.4	Temor en los clientes y trabajadores en el local.	Asaltos en el local.	-Contratar mayor seguridad en el local. -Red de comisaría cerca al local. -Cámaras de vigilancia en el local. -Seguros contra robos.
6	Aumento de competencia con servicios de mayor calidad.	0.7	0.4	0.28	El personal se capacite más para brindar mejores servicios.	Disminución de clientes que van a competencia en un 10%	Capacitación constante al personal. -Indicadores de satisfacción de los clientes. -Reinversión en infraestructura y materiales actualizados.

Elaboración: Autores de esta tesis

Capítulo 14 : CONCLUSIONES

- **Objetivo: Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros centros similares.**

El nivel de profesionales para este tipo de negocios es muy importante y logra hacer una diferencia considerable con la competencia, no sólo por tener una mejor reputación con el cliente, sino también por sustentar la importancia antes los bebés próximos a nacer. El término calidad es subjetivo a cada tipo de cliente, donde existe mayor preocupación por los materiales a utilizar o la infraestructura adecuada para el servicio, aunque otros clientes la pueden percibir en el nivel de profesionales del negocio o en el trato de atención, ya sea la limpieza o tiempos de respuesta. La seguridad es no negociable, es por ello que es recomendable utilizar los mejores instrumentos, tecnología y cuidado de las gestantes con zonas cubiertas libres de peligro, iluminación adecuada, zona ante sismos, extintores, etc. La multicanalidad influye considerablemente en el éxito de los negocios, lo cual conlleva al uso de la tecnología adecuada para una comunicación con el cliente en el establecimiento, información actualizada en el sitio web, redes sociales como punto de contacto, mailing para tiempos de respuesta adecuados y correcta atención al cliente, etc.

- **Objetivo: Determinar la demanda potencial del servicio de bienestar integral para la madre gestante en la población de Lima Norte.**

En el Perú se ha identificado que el 97,0% de las mujeres gestantes tuvieron algún tipo de control prenatal por personal de salud calificado, es decir: médico, obstetras y enfermera; esta cifra ha incrementado en comparación con el 95,4% registrado en el 2011. Se ha registrado un incremento en la tendencia de atención a las mujeres gestantes por parte de un médico, de acuerdo a la información del INEI al 2015 se registró un 36,9% de los casos vs al 2011 con un 32,9%. Por otro lado, la atención prenatal por parte de la obstetrix ha disminuido del 57,5% en el 2011 al 56,4% en el 2015. Se remarca que el ámbito geográfico es un factor determinante para el tipo de atención que reciben las mujeres gestantes, es decir en las áreas urbanas la atención de un médico es un 43,6% vs en zonas rurales es de 17,1%. Por otro lado, en el área rural la atención por realizada por obstetrix y

enfermera es de 63,5% vs en zonas urbanas es de 10,7%. (INEI, 2015). El presente estudio detalla el factor de nivel de educación en el porcentaje de mujeres gestantes que realizan un control con un médico: el 59,1% de las gestantes con educación superior se controlan con un médico, el 18,5% de las gestantes con educación primaria se controlan con un médico y el 18,7% de mujeres gestantes sin educación se controlan con un médico.

○ **Objetivo: Desarrollar las actividades estratégicas necesarias para establecer el servicio de bienestar integral para la madre gestante.**

La propuesta de la implementación del “Centro de bienestar integral Ser Madre’s” busca cambiar el paradigma en las mujeres gestantes para que sientan que el proceso de embarazo debe ser vivido en plenitud y con toda la comodidad y conocimientos necesarios, mediante la psicoprofilaxis, talleres integrales y sesiones psicológicas para un embarazo más sano.

La propuesta de negocio de la implementación de un centro de bienestar integral para la madre gestante en Lima norte, cuenta con instalaciones y materiales necesarios para las necesidades del cliente, brindando servicios de psicoprofilaxis y talleres integrados y de psicología en el local y servicio de masajes y psicoprofilaxis a domicilio.

En la investigación de mercado el 75% de los encuestados si está dispuesto a ir al centro de bienestar integral, el 59% de mujeres serían entre 26 y 34 años, el 52% de personas encuestadas están dispuesta a pagar S/.60 soles por sesión de psicoprofilaxis en el local, el 46% está dispuesto a pagar S./60 soles por taller en el local y el 43% está dispuesto a pagar S/.70 soles por servicio a domicilio.

La proyección del mercado potencial es de 161,197 atenciones anual en total considerando en el local y a domicilio en el año inicial, con una participación de mercado alrededor del 5% en el año inicial y 9% en el año 10. Para lograr ello, se implementarán estrategias de posicionamiento donde la propuesta de valor que se va a realizar es dar más por más: se buscar dar servicios de mayor calidad para poder cubrir las malas experiencias que presentaron las madres primerizas. El crecimiento del precio de los servicios es de 5% en el año 5 para el proyecto propuesto.

- **Objetivo: Desarrollar el plan comercial y plan de operaciones para desarrollar la idea de negocio.**

El precio está basado en el nivel de servicios brindados, esta estrategia está alineada con la diferenciación, ya que el precio es mayor que nuestra competencia.

El centro de bienestar integral “Ser Madre’s” tendrá un espacio aproximado de 120m²; y la ubicación idónea para el negocio está localizada aproximadamente por la Calle Tobías Meyer en el distrito de los Olivos.

- **Objetivo: Evaluar la viabilidad económica y evaluación de riesgos sobre el negocio.**

La implementación del plan de negocio propuesto Centro de bienestar integral “Ser Madre’s” es viable económicamente. Con una tasa de oportunidad para los accionistas de 25% (Koa), dando como resultado un VAN de S/ 226,028.93 soles de y una TIR de 42.81%, mayor al Koa. El modelo no puede soportar el escenario PESIMISTA es decir una reducción simultanea de 10 % de variación del precio del servicio y de 10 % de variación de la demanda del servicio en el local y un incremento de 2 % de variación de remuneraciones y de 10% de variación de la inversión inicial, teniendo el resultado de VAN=-243.82 miles de soles y TIR: 5.23%, destruyendo valor.

Se concluye que el plan de negocio propuesto para la implementación de un centro de bienestar integral para la madre gestante en Lima norte es viable, siendo el proyecto atractivo para los inversionistas y recomendable para su implementación.

BIBLIOGRAFIA

- Alcolea, S. (2015). Guía de cuidados en el embarazo. *Consejos de su matrona*, 77.
- Alvarado, S. M. (2014). *Psicoprofilaxis obstétrica: Actualización, definiciones y conceptos*. Lima, Perú.
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconómicos*. Lima.
- APEIM. (2017). Niveles socioeconómicos. *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados*, 63.
- Arellano Marketing. (2013). *6 Estilos de vida y sus principales características*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (Agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Obtenido de Niveles Socioeconómicos 2016: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Association, A. P. (2016). *American Pregnancy Association*. Obtenido de American Pregnancy Association: <http://americanpregnancy.org>
- Balaskas, J. (2015). *Yoga, embarazo y nacimiento*. Londres: Kairós; Edición.
- Banco Central de Reserva del Perú. (31 de Diciembre de 2016). <http://www.bcrp.gob.pe>. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe>: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>
- Blog Cuidados. (18 de Agosto de 2009). *El embarazo.net*. Obtenido de El embarazo.net: <https://elembarazo.net/drenaje-linfatico-durante-el-embarazo.html>
- Bohlander & Snell. (2008).
- Centro Mi Matrona. (2009). *Especialistas en Embarazo y Familia*. Obtenido de Página Oficial: <http://centromimatrona.com/>
- Clinica Peruano Japonesa. (2016). *Clinica Peruano Japonesa*. Obtenido de Página Oficial: <http://www.clinicapj.org.pe/m/servicios/centro-obstetrico.html>
- Comercio, E. (17 de 01 de 2017). Perspectivas 2017: MegaPlaza proyecta que ventas crecerán 12%. *El Comercio*, pág. 8. Obtenido de El Comercio.
- Córdoba, U. N. (2015). Ejercicios de gimnasia para la embarazada. *Salud Pública*, 19-33.
- Daryani, M. V. (2015). *El yoga y la meditación como terapia para el control del estrés en adolescentes*. Tenerife, España.
- Doulas.es. (Agosto de 2015). *Doulas.es*. Obtenido de Doulas.es: http://doulas.es/documentos/doulases/que_es_una_doula
- El Comercio. (11 de 01 de 2016). La lucha entre universidades e institutos en Lima norte y este. *El Comercio*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lucha-universidades-e-institutos-lima-norte-261072>.
- El Comercio. (31 de 12 de 2017). <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-deja-economia-peruana-2017-noticia-485546>. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de Redacción EC.
- Embarazo Activo. (2003). *Embarazo Activo*. Obtenido de Página oficial: <https://www.embarazoactivo.com/arg/>
- Espinoza, M. O. (2012). *Psicoprofilaxis obstétrica y estimulación prenatal*. Chimbote, Perú: ULADECH Católica.
- EsSalud. (3 de 6 de 2015). *EsSalud Aumenta interés de jóvenes madres gestantes por práctica de estimulación prenatal*. Obtenido de <http://www.essalud.gob.pe/essalud-aumenta-interes-de-jovenes-madres-gestantes-por-practica-de-estimulacion-prenatal/>

- Fernández-Trabadelo Rayón., L., García González, M., González Sánchez, M., & Muslera Canclini, E. (2016). *Guía profesional para la educación maternal-paternal*. Asturias: Servicio de Coordinación Asistencial y Cuidados. SESPA.
- Gates, R., & McDaniel, Jr, C. (2011). *Investigación de Mercado*. México: Cengage Learning.
- Gestión. (08 de 02 de 2011). Lima Norte: centros comerciales facturarían 700 mlls. .
- Gestión. (30 de 01 de 2016). Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/economia/empresas/ventas-centros-comerciales-megaplaza-sumaron-s-2-100-millones-2015-144914>
- Gobierno del Principado de Asturias. (2015). *Guía del embarazo, parto y lactancia* . *Guía del embarazo, parto y lactancia* , 132.
- Gómez Mejía, B. &. (2005).
- GuiaFitness. (2015). *Yoga.fitness*. Obtenido de Yoga.fitness:
<https://yoga.guiafitness.com/posturas-ideales-de-yoga-para-el-tercer-trimestre-de-embarazo.html>
- INEI. (2015). *Perú encuesta demográfica y de Salud Familiar*. Lima.
- INEI. (Diciembre de 2015). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad*. Obtenido de Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad:
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf
- INEI. (2015). *Perú: Natalidad,mortalidad y nupcialidad*. Lima.
- INEI. (2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Peruano para la Formalización y Capacitación de las Micro y Pequeña Empresa. (Julio de 2013). *Constituye tu empresa*. Obtenido de <https://constituyetuempresa.wordpress.com>
- IPSOS. (2016). *Estadística poblacional*. Lima.
- IPSOS. (Diciembre de 2016). *IPSOS*. Obtenido de Perfiles zonales Lima metropolitana:
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2016>
- Louffat. (2012).
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Lydia Arbayza. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: CENGAGE LEARNING, MX - CENGAGE.
- Marco Macroeconómico Multianual (MMM). (18 de 01 de 2018). *Página oficial* . Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmm>
- Masajes para embarazadas. (17 de Octubre de 2017). *Masajes para embarazadas*. Obtenido de Terapia física: <http://www.terapia-fisica.com/masaje-para-embarazadas/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de Abril de 2017). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Lima, Perú.
- Ministerio de Producción. (2016). *Principales Beneficios de la Ley MYPE*. Obtenido de Ministerio de la Producción:
www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo...5C9C...
- MINSA. (2011). *Resolución Ministerial* . Lima: Ministerio de salud.

- MINSA. (Abril de 2015). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Boletín estadístico de nacimientos en Perú: ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogei/CNV/Boletin_CNV_16.pdf
- MINSA. (2016). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Estadísticas población estimada: <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>
- MINSA. (Abril de 2016). *MINSA*. Obtenido de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogei/CNV/Boletin_CNV_16.pdf
- Mintzberg. (2003).
- Morales Alvarado, S., Guibovich Mesinas, A., & Yábar Peña, M. (2014). Psicoprofilaxis Obstétrica: Actualización, definiciones y conceptos. *Horizonte Médico*, 53-57.
- National Institutes of Health. (2015). *Página Oficial*. Obtenido de NIH: <https://www.nih.gov>
- OMS. (2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es/>
- Philip Kotler / Gary Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Por Nacer. (2017). *Por Nacer*. Obtenido de Página oficial: <https://centropornacer.websguru.pe/>
- PQS Perú. (8 de Julio de 2016). *Sociedad Anónima Cerrada: Características y beneficios*. Obtenido de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sociedad-anonima-cerrada-caracteristicas-y-beneficios>
- Prepara 9. (2009). *Vas a ser mamá*. Obtenido de Página Oficial: <http://www.prepara9.es/>
- Proyecto Empresarial. (2007). *Proyecto empresarial*. España: McGraw-Hill.
- Proyecto Natal. (2009). *Proyecto Natal*. Obtenido de Página Oficial: <http://proyectonatal.com.ar/teacher/lidia-flogliati/>
- Sanitas Parte de Brupa. (2016). *Beneficios del drenaje linfático*. Obtenido de <http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/estetica/drenaje-linfatico.html>
- Sanitas, p. d. (2016). *Recuperación del suelo pélvico*. Obtenido de <http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/embarazo-maternidad/posparto/sin012077wr.html>
- Semana Económica. (21 de Diciembre de 2016). *SEMANAeconómica.com*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/208344-odebrecht-pago-sobornos-en-el-peru-por-us29-millones-entre-el-2005-y-el-2014/>
- Snell, B. &. (2013).
- SUNAT. (Enero de 2017). *Superintendencia de Administración Tributario*. Obtenido de <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->
- SUSALUD. (17 de Octubre de 2017). *SUSALUD*. Obtenido de <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/login.htm#no-back-button>
- Tavara, M. (2006). *Programa de Maternidad Segura*. Obtenido de UNICEF.
- WAPA PERU - Telefónica. (2011). *Fundación telefónica*. Obtenido de WAPA Perú: http://wapaperu.mpdl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=2
- Womenshealth.gov. (18 de Octubre de 2017). *Womenshealth.gov*. Obtenido de <https://espanol.womenshealth.gov/pregnancy/youre-pregnant-now-what/stages-pregnancy>
- WOMOM PERU. (2017). *WOMOM*. Obtenido de Página Oficial: <https://www.facebook.com/womomperu/>