



**“Albatros: Apoyando a los padres en el cuidado de
sus hijos”
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Leopoldo Jiménez Herrera
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, agosto 2017

RESUMEN EJECUTIVO	III
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	3
1. INDUSTRIA	3
2. COMPETIDORES	6
3. CLIENTES	9
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	11
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO	12
3. MODELO DE NEGOCIOS	12
4. RSE Y SUSTENTABILIDAD	18
IV. PLAN DE MARKETING	20
1. OBJETIVOS DE MARKETING	20
2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	25
3. ESTRATEGIA DE SERVICIO	26
4. ESTRATEGIA DE PRECIO	28
5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	29
6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	30
7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	31
8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	31
V. PLAN DE OPERACIONES	33
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	34
VII. PLAN FINANCIERO	35
VIII. PROPUESTA INVERSIONISTA	36
IX. CONCLUSIONES	37
X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	38
XI. ANEXOS	39

1.	ANEXO I:	39
2.	ANEXO 2	55
3.	ANEXO 3	58
4.	ANEXO 4	59
5.	ANEXO 5	63
6.	ANEXO 6	66
7.	ANEXO 7	68
8.	ANEXO 8	68
9.	ANEXO 9	69
10.	ANEXO 10	73

Resumen ejecutivo

En el siguiente Plan de Negocio se presenta una solución a un problema que tienen los padres durante la última etapa de embarazo y los primeros días de vida de los recién nacidos.

Albatros es una organización que busca a través de un conjunto completo de servicios de cuidado, educación y acompañamiento para padres, reducir el stress que genera la llegada de un nuevo integrante a la familia.

Para esto cuenta con un grupo de profesionales de la salud altamente capacitados y con una fuerte vocación de servicio al cliente, que a través de procedimientos estandarizados buscan apoyar y educar a los padres en la primera etapa de vida de los recién nacidos.

Para el desarrollo del proyecto se requiere de una inversión inicial aproximada de \$20 millones, que permitirán solventar las necesidades de compras en activos y cubrir los costos de capital iniciales.

La inversión antes mencionada asegura resultados financieros con un VAN \$37.140.609 a una tasa de descuento de 15,81%, una TIR 57,00% y un ROI de 472%, lo que hace bastante atractivo el modelo de negocios que se presentará y detallará a continuación

I. Oportunidad de negocio

Para entender de mejor forma las necesidades de los padres y servicios que pudiesen requerir se realizaron tres investigaciones de mercado:

- Levantamiento inicial de necesidades a través de entrevistas presenciales a padres primerizos
- Confirmación de propuestas de valor mediante una encuesta web difundida por medios sociales y la dirección de asuntos estudiantiles de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile con una participación de 163 encuestados.
- Investigación de servicios similares ofrecidos por empresas

A partir de las entrevistas presenciales se realiza un primer acercamiento a la experiencia de los padres en el proceso del embarazo y el nacimiento entendiendo que es una experiencia llena de desafíos y responsabilidades (ver Anexo: Entrevista Presencial). Existe una preocupación importante por el apoyo en las labores de cuidado y estimulación de los niños ya que las primeras semanas de cuidado son claves para su futuro. Dentro de las mayores preocupaciones expresadas por los padres se presentan: la protección y estimulación del infante, la ayuda en actividades cotidianas y el aprendizaje práctico de ellas por parte de profesionales calificados, la validez de las diversas fuentes de información, el orden y acceso del historial médico de los recién nacidos para emergencias o controles médicos, los cuidados generales de la madre durante el embarazo y posterior al parto y la evaluación de riesgos en el hogar.

A partir de una encuesta realizada para validar las preocupaciones encontradas mediante las entrevistas presenciales (ver Anexo: “Encuesta: Preguntas y Resultados”) y el análisis de sus resultados (Ver Anexo: “Análisis de

Resultados”) se detecta una oportunidad de negocio para configurar el servicio de Albatros:

- Fuentes de información confiables o certificadas:

En la actualidad internet ofrece una plataforma con un gran volumen de información y datos de fácil alcance para las personas, pero a su vez no toda esta información es validada por especialistas y priman las opiniones por sobre los hechos científicos. Asimismo, existen otras fuentes de información como libros y revistas especializadas, que si bien entregan datos útiles no necesariamente son de fácil comprensión para las personas y a veces demasiado extensas para el ritmo de vida actual

- Red de apoyo

La independencia económica de las parejas de profesionales que están planificando tener hijos hace que no estén geográficamente cerca de sus padres o red de apoyo familiar, perdiendo la ayuda que ellos pueden brindar para las tareas cotidianas. Asimismo, los padres de ellos presentan variedad de oportunidades y actividades a desarrollar debido al incremento de servicios disponibles para los jubilados y personas de tercera edad no presentando disponibilidad completa para el apoyo que requieren los nuevos padres en el embarazo y crianza en las primeras semanas de los recién nacidos, donde los cuidados son más intensivos y existe mayor desconocimiento.

- Desconocimiento práctico respecto a los cuidados de la madre durante la última etapa del embarazo y los primeros días del recién nacido

Las mujeres y hombres que se ven enfrentado por primera vez al nacimiento de un hijo/a presentan resquemores y desconocimientos en relación con los cuidados que deben tener la madre antes y después del embarazo, así como también de las atenciones que deben tener los bebés en sus primeros días de vida. Por este motivo necesitan de alguien que los guíe y enseñe respecto a las

actividades que deben desarrollar para tener un mayor bienestar de la madre y su hijo

Estos antecedentes entregan una oportunidad de ofrecer un servicio integral de acompañamiento, educación y apoyo a los futuros padres del recién nacido entregado a través de profesionales de la salud certificados para las etapas finales del embarazo de la madre y los primeros días de vida del recién nacido.

Al referirse a la competencia que tendrá Albatros en el mercado se puede mencionar que existen oferentes de los servicios ofrecidos por la empresa, sin embargo, un aspecto importante y que es un factor diferenciador de la propuesta de valor, es que Albatros entrega estos servicios de manera conjunta, integral y personalizada para las necesidades de cada uno de los clientes de la empresa.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

1. Industria

La industria en la que competirá Albatros corresponde a servicios de educación y acompañamiento de los padres en los cuidados del bebé

Para entender como es satisfecha la necesidad de los clientes y a la vez comprender la industria en la que competirá la empresa se presenta a continuación un análisis del atractivo de la industria considerando su macroentorno mediante el modelo PESTEL y el análisis del sector mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Atractivo de la industria

Como metodología para la búsqueda de las tendencias de la industria y analizar el macroentorno en el que se desenvolverá Albatros se utiliza un análisis PESTEL (Anexo 2).

<i>Políticos</i>	(+) Protección a los ingresos de la madre durante los permisos de pre y post natal mediante subsidios
	(-) Ciclos económicos y retracción de inversión privada por ser año de elecciones
<i>Económicos</i>	(-) Disminución del crecimiento de la economía chilena sobre las proyecciones
	(+) Pronósticos favorables de crecimiento económico desde el próximo año
<i>Sociales</i>	(+) Postergación y planificación de paternidad de profesionales con alto poder de compra
<i>Tecnológicos</i>	(+) Aumento de uso de plataformas tecnológicas y dispositivos electrónicos ayudan a disminuir el costo en la operación dando un trato cercano y personalizado
<i>Ecológico/ Ambiental</i>	(+) Concientización de la responsabilidad de las empresas en temas medioambientales
<i>Legales</i>	(+) Mayores exigencias legales sobre el cuidado, transporte y alimentación de menores
	(+) Exigencias legales de condiciones laborales de personas naturales para servicios en el hogar

A pesar de contar con un crecimiento económico bajo lo esperado, las proyecciones de crecimiento del país se mantienen favorables. La tendencia social a la postergación y planificación familiar por parte de parejas de profesionales, junto con la legislación actual sobre derechos de maternidad y subvenciones que permiten mantener los ingresos del grupo familiar durante los permisos de pre y post parto además de la continuidad laboral hace que estas parejas profesionales mantengan su capacidad de compra además de la regulación y costos para emplear trabajadores de casa particulares hacen atractivo la contratación del servicio completo a un prestador que absorba estos costos y tiempos de administración. Adicionalmente se debe integrar las tendencias de concientización del impacto sobre el medio ambiente en el plan de enseñanza de cuidados.

Análisis del Sector

Al efectuar un análisis de la industria mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 3) se desprenden las siguientes conclusiones: la industria de servicios de educación y acompañamiento en el cuidado del bebé es incipiente en el mercado local, pues no existe una oferta de servicio conjunto para los padres a pesar de las bajas barreras de entrada que presenta.

Dada la naturaleza del servicio que presta Albatros la necesidad de proveedores es baja y principalmente está asociada a servicios de transporte y hosting para la página web donde hay una gran variedad de oferentes por lo que hay un bajo poder de negociación por parte de ellos.

Los aspectos más dificultosos que tiene esta industria están asociados a los sustitutos que tiene el servicio, que son principalmente la red familiar que tienen los padres del recién nacido, aunque dada las características del segmento de mercado que se apunta cada vez es menor su incidencia dada la tendencia de estilo de vida de los abuelos donde algunos aún están activos laboralmente o bien gustan de efectuar viajes. Estos antecedentes permiten definir un entorno que propicia el crecimiento de la industria del cuidado y apoyo de los padres haciéndola "Atractiva".

Tamaño de Mercado

Inicialmente Albatros centrará sus operaciones en la región Metropolitana por este motivo dimensionaremos el mercado objetivo a partir de la Proyección de Nacimientos en las Comunas del Gran Santiago donde existe un predominio de Composición Socioeconómica A B C1a C1b (Tabla Anexo 3: Composición económica de comunas(Fuente:Adimark, "Mapa Socioeconómico de Chile")) siendo la población total de dichas comunas 4.182 posibles. A partir del análisis de los datos obtenidos en la encuesta de la investigación de mercado (ver Anexo: Análisis de Resultados), el 83% de los encuestados clasifican en un segmento de clientes para el que se ofrece una propuesta de valor. Como supuesto, extrapolaremos este porcentaje y junto al total de población de las comunas elegidas obtenemos una población de 3.471.

El precio promedio del servicio es calculado a partir del promedio ponderado del costo de cada propuesta de valor por el porcentaje de la composición de los segmentos de cliente para su respectiva propuesta de valor (ver Anexo: Anexo

Cálculo de Tamaño de Mercado) obteniendo el valor de: \$529.639, obteniendo finalmente el tamaño de mercado dado por:

$$PXQ = 3.471 * \$529.639 = \$1.838.376.969$$

2. Competidores

Al analizar los competidores en la industria nacional se puede mencionar que el servicio ofrecido por la empresa en “su conjunto” no se encuentra disponible en el mercado, sin embargo, cada una de sus prestaciones si tiene oferentes y están al acceso de los usuarios por este motivo se analizará a los principales competidores en cada una de las prestaciones.

- Servicio web de consejos en el embarazo

En internet pueden identificarse varias páginas que entregan información y consejos para el cuidado de la madre y el niño durante el embarazo y después del nacimiento, aunque principalmente son extranjeras (Anexo 5). Si bien son bastante informativas carecen de información de carácter local que pueda importarles a los usuarios de Chile.

Tabla 1: Comparativo competencia de servicios web de consejos del embarazo

	BabyCenter	Bebesencamino.com	Facemamá.com	Mamadre	Mi bebé y yo
Multilinguaje					
Información clasificada en etapa del embarazo de interés					
Foros de padres para compartir experiencias					
Respuesta de profesionales para guiar discusiones en foros					
Generadores de contenido son profesionales certificados de la					
Variedad de tópicos					
Contenido complementario (videos, ilustraciones y publicaciones)					
Contenidos locales					
Usabilidad (fácil de navegar, didáctico)					
Entrevistas a especialistas					
Alta Frecuencia de actualización					
Declara Fuentes de información					
Recolección pasiva de información de visitante (cookies)					
Publicidad					

- Servicio de cuidado y acompañamiento

Actualmente existen empresas que prestan servicios de enfermería y cuidados a domicilio que están de manera incipiente en el mercado y otras de más trayectoria que ofrecen cuidados de enfermería a domicilio, pero en su mayoría se enfocan en atención para adultos. Aquellas que entregan el servicio de atención a neonatos no se especializa en educar a los padres. Un aspecto que no es observado en la competencia y que ofrecerá Albatros es que el personal tendrá una certificación que garantice a los clientes que los profesionales poseen conocimientos en cuidados del recién nacidos y primeros auxilios. Adicionalmente los clientes podrán revisar de manera gratuita el currículum y los antecedentes legales del personal, para garantizar la confiabilidad de las personas.

Tabla 2: Comparativo competencia de servicios de acompañamiento

	FastCare	Enfermeras Alcántara	Clínica Hogar Buena Salud	Cuidado Integral	Servicios Independientes	Mamá Activa	Promam
Evaluación							
Administración de medicamentos							
Exámenes							
Procedimientos médicos							
Enseñanza							
Especialización en recién nacidos							
Atención Médica							
Atención Enfermería							
Atención Técnica							
Atención Kinesiológica							
Convenios							
Gimnasia y preparación para el parto							
Nutrición de madre y recién nacido							
Currículum de staff en la página							

- Compras a supermercados y farmacias

Los supermercados como Jumbo, Tottus, Telemercado, Líder permiten realizar compras online y posteriormente envían el despacho programado al hogar. Adicionalmente la empresa llamada Cornershop ofrecen el servicio de compra en línea de artículos de Supermercado y Farmacias cobrando un sobrecargo adicional por cada ítem. Estas empresas no ofrecen servicios pensados en la mujer embarazada ni para recién nacidos por lo que más que una competencia podrían ser socios estratégicos para la compañía.

- Traslado a la Clínica

Los principales oferentes de este servicio son la locomoción colectiva, taxis y conductores que prestan servicios a través de UBER y Cabify, si bien son una competencia directa (en este servicio) no tienen un tratamiento especial ni integral como el pensado para Albatros, sin embargo, podrían generarse alianzas para tercerizar el servicio.

Tabla 3: Comparación de servicios de Albatros contra la competencia

	Web de consejos en el embarazo	Cuidado y acompañamiento	Masaje	Compras en supermercados	Compras en Farmacias	Traslado a la clínica	Facilitar Ingreso en Clínica
BabyCenter							
ebesencamino.com							
Facemamá.com							
Mamadre							
Mi bebé y yo							
Fast Care							
Enfermeras Alcántara							
Clínica Hogar Buena Salud							
Cuidado Integral							
Servicios Independientes							
Mamá Activa							
Promam							
Jumbo							
Tottus							
Telemercado							
Lider							
Cornershop							
Locomoción Colectiva							
Taxis							
Uber							
Cabify							
Albatros							

3. Clientes

Los clientes de Albatros son padres primerizos que necesitan aprender sobre el desarrollo, cuidado y estimulación de sus hijos en las dos primeras semanas de

vida, la adecuación de su hogar para recibirlos y el bienestar de la madre pre y post parto. También son hombres y mujeres que necesiten apoyo en el cuidado y las tareas cotidianas que implican la atención de un menor recién nacido.

Los usuarios serán las mujeres embarazadas y los recién nacidos que necesiten alguno de los servicios ofrecidos

Estos antecedentes nos presentan una oportunidad de ofrecer un servicio que integra el acompañamiento, educación y apoyo a los futuros padres del recién nacido entregado a través de profesionales de la salud certificados.

III.Descripción de la empresa y propuesta de valor

1. Descripción de la empresa

Albatros es una empresa que tiene por objetivo proveer un servicio de excelencia que apoye en un conjunto de labores a los padres en el cuidado y bienestar de sus hijos recién nacidos, a través de un equipo capacitado de profesionales de la salud.

Un aspecto distintivo del servicio que presta Albatros está dado por la preocupación por los clientes, entendiendo las necesidades que ellos tienen para luego satisfacerlas mediante el uso de herramientas tecnológicas y un equipo altamente comprometido y empático con los sentimientos encontrados de alegría y a la vez de cansancio y preocupación que se generan durante esta etapa de la vida.

Visión:

Ser reconocidos como la principal empresa en la que los padres confían para resolver sus necesidades de acompañamiento y apoyo durante el embarazo y primeras semanas de vida del bebe, destacándose por la variedad, calidad e incorporación de nuevas tendencias en el conjunto de servicios que ofrece.

Misión

Nuestra misión es apoyar integralmente a los padres en el cuidado y bienestar del recién nacido, a través de un equipo comprometido de profesionales cuyo foco es la satisfacción del cliente.

Objetivos Estratégicos

- Alivianar el stress de los padres que esperan la llegada de su bebe a través de una coordinación de procesos logísticos que permiten la entrega de servicios de apoyo y acompañamiento

- Generar una cultura de servicio al cliente entre los profesionales que permita empatizar con las necesidades de ellos.
- Otorgar, con profesionales de la salud, servicios de enseñanza a los padres para el cuidado de los recién nacidos
- Obtener alta satisfacción de los clientes en los servicios entregados

2. Estrategia de crecimiento o escalamiento

Se han definido para Albatros las siguientes estrategias de crecimiento o escalamiento:

- Crecimiento geográfico: La empresa, de acuerdo con el éxito de su operación, irá ampliando la cobertura geográfica donde ofrece sus servicios, en primera instancia se ampliaría a todas las comunas de Santiago y las regiones V y VI. En conjunto con la expansión del negocio, como una medida de mejorar los servicios y asegurar la calidad de estos se irán internalizando recursos y servicios que en primera instancia serán tercerizados y que son parte del costo variable de la empresa.
- Incorporación de nuevos servicios en función de la detección de necesidades de los clientes: Un aspecto distintivo que se visualiza de la compañía es la constante revisión de las necesidades de los clientes y la incorporación de nuevos servicios que satisfagan a ellos, con una cultura de innovación presente que genere y mantenga brechas competitivas frente a posibles competidores que ingresen a la industria.

3. Modelo de negocios

Albatros, ofrece un servicio integral de acompañamiento, educación y apoyo a los futuros padres de recién nacido entregando, desde el momento de la concepción y durante todas las etapas del embarazo, la posibilidad de educarse e informarse a través de la información ofrecida en su página web.

Adicionalmente ofrece el servicio presencial para preparar a la madre y al padre para el nacimiento del bebé y posteriormente entrega asesoría en los cuidados del recién nacido. En la misma línea realizan cursos y talleres en los hogares para evaluar condiciones del entorno para el bebé y se enseña a los padres ejercicios de estimulación para el hijo/a en su desarrollo. Estos servicios son ofrecidos por profesionales altamente capacitados de la salud y que tienen experiencia laboral en áreas de neonatología.

Se atenderá a los padres y recién nacido hasta las dos semanas de vida ofreciendo los servicios detallados en la Tabla 4.

Tabla 4: Actividades que componen el servicio

Servicio	Descripción del servicio
<i>Compras a supermercados y farmacias.</i>	Despacho de lista de comprar a supermercados y farmacias
<i>Transporte al momento del parto</i>	Transporte al momento del parto
<i>Transporte y acompañamiento a controles médicos</i>	El cliente es acompañado por uno de los técnicos de la empresa para realizar controles médicos junto con el servicio de transporte.
<i>Taller práctico en el hogar.</i>	Taller con una duración de 3 horas con material didáctico con consejos y evaluación del hogar de uno de los especialistas que prestan el servicio
<i>Masaje para la madre</i>	Masaje linfático, relajación o reflexología para la madre
<i>Facilitar ingreso a la clínica.</i>	El cliente es acompañado por una profesional de la salud en el servicio de transporte ayudándoles para movilizarse y hacer los trámites necesarios para el ingreso a la clínica al momento del parto.
<i>Acompañamiento, cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.</i>	Acompañamiento de lunes viernes por 3 horas con horario a convenir con el cliente
<i>Evaluación de riesgo en el hogar y vehículos</i>	Se realiza una evaluación de los riesgos que podrían presentarse tanto en el hogar como en el vehículo para él bebe de manera de que los padres puedan tomar las medidas correctivas respectiva

Cuidado del Recién Nacido

Como servicio adicional los clientes podrán contratar el servicio de cuidado del recién nacido, el que será entregado por un técnico en enfermería.

Los canales de comunicación y de contacto serán, además de los profesionales que entregan el servicio, la página web, una mesa telefónica central, mensajería mediante telefonía, aplicaciones móviles y redes sociales.

Los servicios serán prestados por el personal de la empresa y organizaciones o personas subcontratadas para proveer servicios particulares.

Las actividades claves son el proceso de selección, capacitación y certificación del personal. El servicio requiere estandarización, control de calidad y seguimiento apuntando a la excelencia operacional. Además, para mantener la propuesta de valor se deben levantar y proponer nuevos servicios en función de las necesidades que se detecten entre los clientes.

Los recursos claves son el médico y enfermera a cargo de la generación el contenido de los planes de aprendizaje para padres y capacitación del personal que prestará el servicio en los hogares de los clientes. Junto a ellos el personal dedicado a la administración

En cuanto a los ingresos, estos provienen del pago de servicios mediante planes para cada segmento de cliente, servicios adicionales al plan y recargos por servicios en horarios especiales.

Los costos fijos más importantes son los necesarios para la administración y operación siendo ellos el arriendo de la oficina, servicios básicos, ERP, internet, telefonía de la mesa telefónica, patentes y remuneraciones del personal de planta. En cuanto a los costos variables los más relevantes son las remuneraciones de personal a honorarios, insumos asociados a cada servicio,

transporte de personal de ser necesario, comisiones de venta y premios por cumplimiento de metas

Este modelo de negocios se presenta en el modelo CANVAS en la

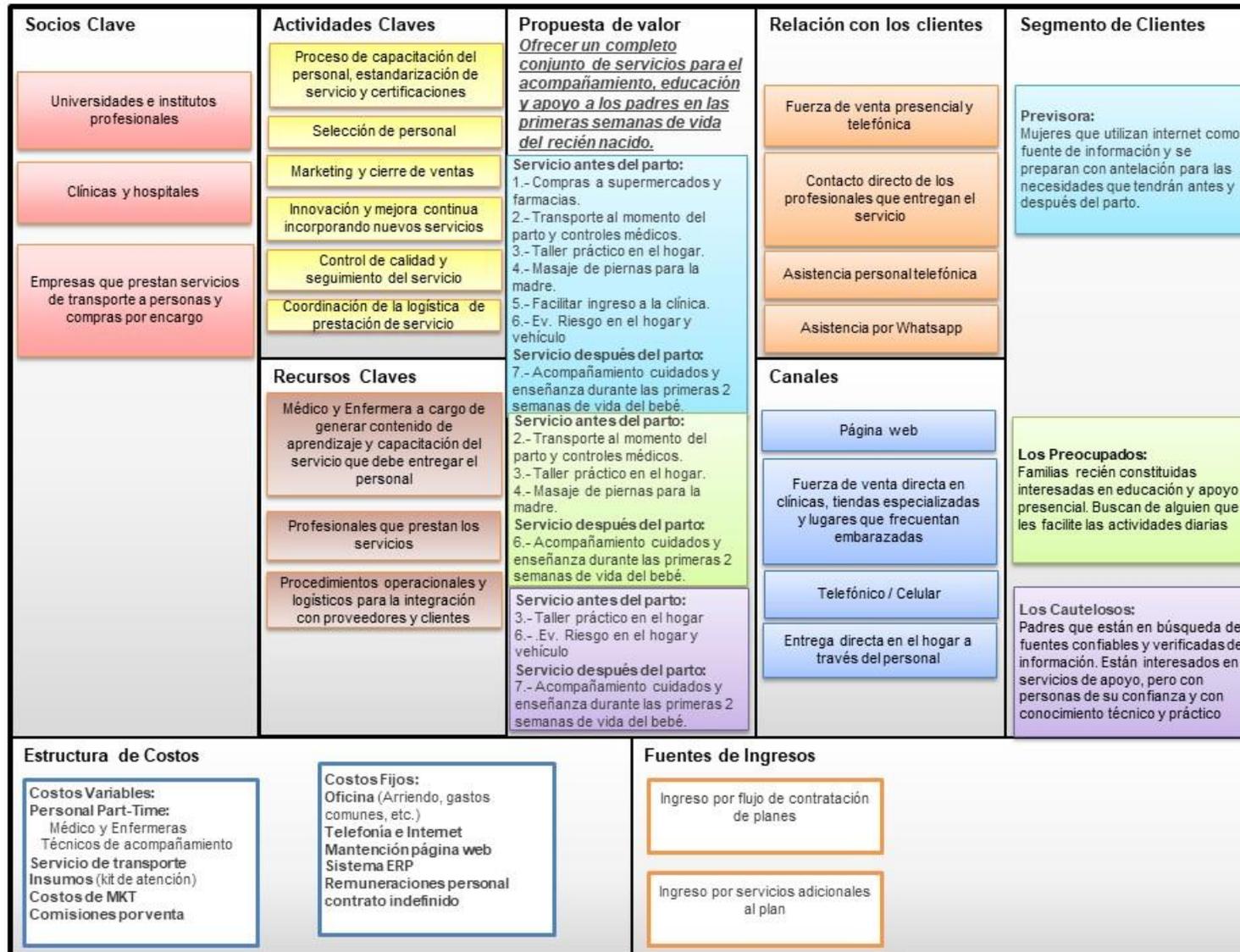


Ilustración 1: Modelo Canvas

Resultante del análisis del modelo de Canvas es la obtención de los Factores Críticos de Éxito que tendrá Albatros los que serán:

- El conocer y entender las necesidades del cliente es clave para mejorar la oferta de servicio, por este motivo que las actividades de control de calidad y seguimiento del servicio, y las de control de compras y transporte son esenciales para ir levantando información que permita innovar y dar mejores prestaciones. En esto es clave la disposición de los colaboradores y la revisión de los protocolos de atención
- Actualización de conocimientos y protocolos de atención para los usuarios del servicio: para el desarrollo de esto es fundamental dar foco al proceso de capacitación del personal de modo que obtengan certificaciones que muestren al cliente el profesionalismo y la preocupación por dar un servicio de calidad, adicionalmente se deben estandarizar los servicios desarrollados por el personal. Un recurso clave para que esto ocurra es la contratación de médicos y enfermeras que diseñen y realicen contenidos para la capacitación del personal y protocolos de atención
- Comunicación e información del servicio por parte del personal de venta: la satisfacción del cliente está altamente correlacionada con las expectativas que este se genere, por este motivo se reforzará a los profesionales de marketing y ventas los procedimientos y protocolos de venta, de modo de precisar e informar certeramente el servicio
- Tiempos de respuesta para el servicio de transporte a la clínica y compra en farmacias y supermercado: en este punto la capacidad que tenga el personal para atender a los requerimientos del cliente y la generación de protocolos ordenados son un factor diferenciador ante la competencia, es por esto por lo que habrá hincapié en el desarrollo de una actividad de control de compras y transporte

Finalmente, se define que la estrategia a adoptar es la de Amplitud de Servicios, donde se desarrollará un servicio distintivo que se basará en la entrega de un conjunto o paquete de actividades que faciliten el proceso de embarazo y posterior cuidado del bebe. Para ello es importante una cultura organizacional fuerte donde se instaure como premisa la importancia de la satisfacción del cliente y que se entregue un servicio de excelencia en lo que a educación y acompañamiento integral se refiere; para de esta forma consolidar la imagen de la empresa. Este se desarrollará mediante la gestión de un modelo de recursos humanos que procure la contratación de personal idóneo para el servicio y la continua capacitación de estos, de manera de estandarizar la atención a nuestros clientes.

4. RSE y sustentabilidad

El modelo de responsabilidad social de Albatros se estructura en las dimensiones de valores y transparencia, relación con el público interno, relación con clientes, relación con la comunidad y el medio ambiente.

Valores y Transparencia

La dimensión de transparencia de la empresa se refleja en la veracidad de la información financiera y comunicación interna y externa de resultados.

La definición de un gobierno corporativo, donde se establecen las definiciones de cargo, evaluaciones de desempeño, atribuciones y obligaciones de los colaboradores de la empresa. Estas definiciones son coherentes con los valores de la empresa y abiertas a consulta por cualquier colaborador de la empresa, al igual que los resultados de las evaluaciones internas que lo regulan.

Las certificaciones y Currículum de los colaboradores de la empresa están disponibles en la página de la empresa al igual que los precios de planes y servicios, así como los costos de los servicios y planes.

Los valores de Albatros están centrados en el cliente, ellos son:

- **Personas éticas y transparentes:** Las acciones de los colaboradores deben inspirar confianza y seguridad, son honestos, integrales y expertos en lo que hacen.
- **De bueno a excelente:** apuntar constantemente a la excelencia operacional y mejora de procesos y procedimientos. No hay que conformarse con ofrecer un buen servicio.
- **La confianza se construye:** Mantener relaciones de respeto y calidad en el trato de clientes y de compañeros.
- **Compromiso con los niños y la madre:** La empresa presta servicios en una etapa muy importante para padres y niños. El cuidado que se presta debe ser realizado con sensibilidad y enfocado en la experiencia de la madre y el recién nacido

Relación con Público Interno

Se confecciona un reglamento Interno para atención de pacientes con la información básica que todo colaborador debe conocer, como protocolos de atención, calidad de atención, seguridad de los pacientes y prevención de riesgos, entre otros. Este material se entrega al colaborador en su inducción a la empresa y revisa periódicamente

Debido al compromiso de la empresa con el cuidado de la madre y el recién nacido es que resulta clave la capacitación permanente y cursos de especialización para el personal de la empresa. Estos se realizarán en modalidad de formación interna por los profesionales a cargo de la generación de contenido, y externa apoyando a los colaboradores a seguir estudiando y perfeccionándose

Relación con Clientes

La empresa tiene por medio principal de comunicación y difusión de información la página web, por medio de ella se dispondrá material y artículos relevantes relacionados con la maternidad y crianza durante los primeros años de vida del hijo(a). Por el mismo medio y a través de un foro moderado por el personal a cargo de la confección del material educativo, se creará un espacio donde las madres puedan compartir su experiencia y resolver sus dudas.

Adicionalmente a todas las personas inscritas en la lista de distribución de correos se le enviará un correo electrónico informativo mensualmente con datos y artículos interesantes sobre atención y cuidado de menores.

Relación con la Comunidad

La comunidad que no contrate los servicios de Albatros también puede revisar el contenido del blog y tener acceso a instructivos y consejos prácticos en el canal de YouTube de la empresa y el contenido de la página web.

Medio ambiente

Parte de las labores de la empresa es la educación de padres en el cuidado de los recién nacidos. Dentro de los mismos contenidos se incluye la concientización de la prevención de la contaminación, apropiado desecho de basura del recién nacido y el uso sostenible de recursos naturales.

IV. Plan de Marketing

1. Objetivos de marketing

Para un desarrollo efectivo de la idea de negocio es necesario trazar objetivos y estrategias que permitan conducir el actuar de la empresa y sirvan de mapa de ruta a la dirección de la compañía, es por este motivo que se definen los siguientes objetivos:

Objetivos generales

- Ingresar a la industria de educación y acompañamiento del cuidado del bebé y posicionar la marca
- Desarrollar en la empresa una cultura enfocada en satisfacer las necesidades del cliente de manera integral
- Maximizar las utilidades de la empresa

Objetivos Específicos

Para dar cumplimiento a los objetivos generales se plantean metas específicas en 4 perspectivas:

Financiera

El éxito y sostenibilidad del negocio dependerá de los flujos que puedan generarse y de un buen uso de ellos en la operación, es por esta razón que se controlaran las finanzas de la empresa mediante los siguientes indicadores:

Tabla 5: Indicadores de cumplimiento para control financiero

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta	Responsable
<i>Rentabilidad Operacional</i>	Controlar la rentabilidad de la Unidad Estratégica de Negocio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	Mensual	>0	Director General
<i>Ventas</i>	Alcanzar meta de ventas Acum 4º Mes	Venta de planes Venta de servicios adicionales	Fin 4º Mes	20 9	Director General
<i>Ventas</i>	Alcanzar meta de ventas mensuales (Año 1)	Venta de planes Venta de servicios adicionales	Mensual	40 17	Director General

- Plan de Acción

A partir del primer mes de operación se controlarán las finanzas de la compañía, dando especial foco en las actividades de venta para de esta manera ir tomando medidas que puedan colaborar al desarrollo de flujos para la compañía

- Plan de contingencia

En caso de existir complicaciones financieras durante los primeros meses de funcionamiento de la compañía, la empresa contará con un fondo de capital de trabajo proporcionado por los dueños que permita el desarrollo de la operación hasta el primer año. Al cumplirse ese hito se evaluará la continuidad del negocio.

Del cliente

Una ventaja competitiva que Albatros tendrá y reforzará constantemente es la satisfacción del cliente, para esto se aplicara una encuesta de satisfacción a los clientes

Tabla 6 Indicadores de cumplimiento para satisfacción al cliente

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta	Responsable
<i>Encuesta de satisfacción</i>	Cumplir expectativas del cliente	Aprobación de encuesta de satisfacción	Mensual	95%	Director de Operaciones

- Plan de Acción

Desarrollar una cultura organizacional de excelencia en el servicio entregado, concientizando a los colaboradores del impacto que tiene su trabajo en el desarrollo y bienestar de los niños.

- Plan contingencia

Reformulación del programa y revisión de la idoneidad de los colaboradores a cargo del servicio

Interna del negocio

Con el objetivo de velar por la estandarización y calidad del servicio que entrega la compañía se realiza un programa de atención de acuerdo con el servicio contratado, y evaluación inicial del menor. Se le hace seguimiento a este programa mediante el llenado de una bitácora con frecuencia variable dependiendo del tipo de servicio que debe ser visada por el cliente, tanto para su conocimiento como para su evaluación.

Tabla 7 Indicadores de cumplimiento interno del negocio

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta	Responsable
<i>Cumplimiento del programa</i>	Asegurar la estandarización del servicio	$\frac{\#Actividades Realizadas}{\#Actividades Programadas}$	Mensual	95%	Director de Operaciones
<i>Conocimiento y aplicación de los tópicos del programa</i>	Asegurar la calidad	Aprobar examen trimestral	Trimestral	100%	Director de Operaciones

- Plan de Acción

Desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores para asegurar un estándar en el servicio entregado a los clientes mediante la aplicación del programa de atención. Se dará un foco especial en el aprendizaje y formación del personal, desarrollando actividades de capacitación por parte de médicos y/o enfermeras.

- Plan de contingencia

Reformulación de planes de capacitación y de selección de personal

Desarrollo de aprendizaje

Para apoyar el objetivo de desarrollar una cultura interna de satisfacción al cliente se debe concientizar a los colaboradores del impacto que tiene labor en el desarrollo y aprendizaje de los niños recién nacidos y en la importancia que tiene para sus padres. Para esto se realizarán actividades que tendrán foco en dos dimensiones:

- Conocimiento: el colaborador debe estar actualizado en las metodologías de cuidados y desarrollo físico y cognitivo más recientes. La calidad y confianza de los profesionales que efectúan el servicio es clave para el posicionamiento de la marca.
- Confianza: Los padres están confiando al dejar a cargo a sus hijos a un tercero.

Tabla 8 Indicadores de cumplimiento para desarrollo de aprendizaje

Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta	Responsable
Trabajadores Certificados	Asegurar la capacidad técnica de los profesionales que trabajan en la UEN	$\frac{\# \text{ Colaboradores BLS vigente}}{\# \text{ de colaboradores}}$ *BLS: certificación internacional de apoyo vital básico con vigencia de 2 años	Anual	100%	Encargada de Capacitación
Promedio de horas de capacitación por trabajador	Asegurar que el personal está en constante actualización de conocimientos	$\frac{\# \text{ de horas de capacitación}}{\# \text{ de colaboradores}}$	Anual	48 horas	Encargada de Capacitación

- Plan de acción

Asegurar las certificaciones mínimas de los colaboradores de la empresa.
Desarrollo de plan de capacitación en función del programa vigente

- Plan de contingencia

Reforzamiento del plan de capacitación reformulando metodologías de enseñanza y revalidando certificaciones caducas de los colaboradores.

2. Estrategia de segmentación

Se ha declarado que el factor clave en la propuesta de valor que se entrega a los clientes es un servicio de calidad superior que entiende y se adapta a las necesidades de los clientes, por ello es esencial la caracterización de los clientes y determinar qué aspectos de nuestra propuesta de valor se adecúa a sus exigencias. Para esto, a partir de estudio de mercado utilizado para validar las propuestas de valor, se generó una segmentación utilizando el algoritmo de maximización de esperanza con la herramienta “*Analysis Services*” de Microsoft®. Esta herramienta nos permite generar grupos homogéneos con intereses similares, medidos a través de las preguntas y alternativas de la encuesta, y que a la vez que los encuestados sean lo más heterogéneos posibles entre ellos. La salida del algoritmo es la probabilidad de pertenencia para cada participante de la encuesta a cada uno de los segmentos definidos, las preguntas y alternativas que determinan la probabilidad de pertenencia a cada segmento nos permite caracterizar y perfilar a los integrantes de ese grupo y determinar la propuesta de valor más indicada para cada uno.

Como resultado de este análisis se obtienen 4 segmentos, que caracterizan tipos de clientes e intereses en los distintos aspectos del servicio (Tabla 9 Segmentos de cliente).

Tabla 9 Segmentos de cliente

La previsora



Principalmente compuesto por mujeres que utilizan internet como principal fuente de información, pero no exclusiva. Le interesa además asistir presencialmente a clases tanto con pago único por clase como también contrato de pago mensual, evaluar su hogar de potenciales peligros para su bebé y almacenar en la nube su información médica disponiendo de ella cuando lo necesite. En cuanto al cuidado de su hijo le interesa hacerlo personalmente, pero disponer de un servicio confiable de cuidados ocasional.

Los preocupados



Son familias recién constituidas con grupos familiares en su mayoría de dos a tres integrantes y compuesto por personas mayormente entre 30 A 37 años con un NSE C1a, C1b.

Están interesados en clases presenciales con pago por ocasión y frecuencia semanal, servicio de cuidado del bebé y uso tanto de la página web informativa como de la aplicación web a pesar de que la internet no es su principal fuente de información, destaca como el segmento con mayor penetración de este medio.

Los cautelosos



Tienen interés en la página informativa con uso semanal por lo que buscan una fuente confiable y única de información.

Se compone mayormente por grupos familiares de 3 a 6 personas entre 25 a 30 años. Sólo están interesados en el servicio de cuidado con un pago por ocasión sin considerar contrato mensual.

Están en búsqueda de información, pero son cautelosos a la hora de dedicar el cuidado de sus hijos a un servicio provisto por terceros

Trabajólico sin hijos



Sólo presentan interés en información web en el supuesto de que tuvieran un recién nacido, por lo que no les preocupa ni tienen previsto a corto plazo tener hijos.

Se compone mayormente por personas solas o parejas de nivel socioeconómico alto.

3. Estrategia de servicio

Para definir el posicionamiento estratégico y las competencias necesarias a desarrollar el modelo de negocios se utilizará el Modelo Delta (Hax & Majluf, 2014) como guía. La estrategia que se utilizará para atraer, satisfacer y retener al cliente es crear valor al ofrecer un espectro de servicios que satisfagan la mayor cantidad de necesidades de los padres al momento de recibir a su hijo(a). Esta propuesta de valor se centra en la economía del cliente, aumentando sus beneficios al tener una única empresa a la cuál remitir sus

necesidades de transporte, compras, acompañamiento y cuidados. Esto se logra a través de 3 procesos de negocio

Efectividad operacional

Reducción de costos generando economías de escala con relaciones estratégicas con proveedores al tener la oportunidad de compra de suministros o de tercerización de servicios en mayor volumen. Incorporar sistemas y procedimientos que ayuden a complementar la cadena de valor de Albatros con sus proveedores de suministros y servicios.

El objetivo es complementar los servicios de Albatros con servicio externos y que sea transparente y altamente personalizado para el cliente.

Enfoque en el cliente

Aumentar el beneficio del cliente al adquirir los servicios de manera agregada con una sola empresa como interlocutor la que agrega valor en el conocimiento, personalización y experiencia del usuario.

El objetivo es que adquiera los planes donde satisfaga la mayor cantidad de necesidades con Albatros, esto se realiza ofreciéndoles los planes en base a los perfiles que los caracterizan y agregando, a manera de promoción, servicios adicionales que a futuro le interesaran.

Innovación

La innovación para este tipo de estrategia se orienta a detectar las tendencias y menesteres que los clientes sugieren, generando aprendizaje continuo para la empresa en el desarrollo o integración de nuevos servicios que complementen los ya existentes.

El objetivo es centralizar la adquisición de todos los servicios que necesita el cliente para el cuidado y desarrollo sano de sus hijos.

4. Estrategia de Precio

Se ofrecerán distintos paquetes de servicios para cada segmento de clientes. Estos paquetes permitirán una estrategia para las distintas disposiciones de pago de los distintos perfiles de clientes. Además, se proveerán todos los servicios adicionales a los planes con una tarifa individual superior a la de referencia en los planes de prestaciones. Esto tiene por objetivo el aumento del gasto del cliente ante la percepción de obtención marginal de valor al aumentar el número de prestaciones contratadas.

Al ofrecer un servicio altamente personalizado se debe cobrar una tarifa superior al del promedio de la competencia y con ello generar la sensación de exclusividad. La propuesta de valor está enfocada a un servicio integral y amplio, que es compuesto por diferentes ofertas de prestaciones en función de las necesidades particulares de los clientes por lo que en conjunto se ofrece un servicio altamente satisfactorio para el cliente. El foco en la operación y ejecución estandarizada del servicio por personal calificado agrega valor al cliente dándole seguridad para confiar el cuidado de la madre y del recién nacido. Es este valor agregado el que se recoge proponiendo una tarifa superior a la del promedio de mercado.

Las formas de pago serán mediante transferencia electrónica Transbank, al momento de la firma del contrato. En la Tabla 10 se pueden observar los precios para paquetes de prestaciones según segmento.

Tabla 10 Precios para paquetes de prestaciones

Propuesta de valor	Servicio	Cantidad	Valor
<i>Previsora</i>	Compras a supermercados y farmacias.	4	\$ 40.000
	Transporte al momento del parto	1	\$ 20.000
	Transporte y acompañamiento a controles médicos	4	\$120.000
	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
	Masaje para la madre	4	\$100.000
	Facilitar ingreso a la clínica.	1	\$ 25.000
	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$300.000

	Transporte al momento del parto	1	\$ 20.000
<i>Preocupados</i>	Transporte y acompañamiento a controles médicos	4	\$120.000
	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
	Masaje para la madre	4	\$100.000
	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$300.000
	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
<i>Cautelosos</i>	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$300.000

Los precios para prestaciones individuales fuera del plan son los que se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11 Precios para prestaciones fuera de plan

<i>Servicio</i>	<i>Valor por unidad</i>	<i>Unidad</i>
<i>Compras a supermercados y farmacias.</i>	\$12.000	cada vez
<i>Transporte al momento del parto</i>	\$24.000	cada vez
<i>Transporte y acompañamiento a controles médicos</i>	\$36.000	cada vez
<i>Taller práctico en el hogar.</i>	\$60.000	cada vez
<i>Masaje para la madre</i>	\$30.000	Sesión de 45 minutos
<i>Facilitar ingreso a la clínica.</i>	\$30.000	cada vez
<i>Acompañamiento, cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.</i>	\$360.000	cada vez
<i>Cuidado y Acompañamiento del bebe</i>	\$48.000	cada vez

Se deben realizar evaluaciones trimestrales de la pizarra de precios y ajustes anuales de acuerdo con el IPC, esto sin perjuicio de que pudiesen existir modificaciones temporales en ellos por promociones con distintos fines creadas en la empresa.

5. Estrategia de Distribución

Por el tipo y naturaleza del servicio que ofrece Albatros este se entregará o distribuirá principalmente de forma directa en el hogar del cliente a través del contacto que tendrán los profesionales con los padres, ya sea a través de las actividades de enseñanza, masajes, evaluaciones del hogar y cuidados del niño.

Para los servicios traslado y acompañamiento a los controles médicos y facilitador de ingreso a la clínica al momento del parto, el servicio será entregado en el vehículo de la empresa con la que nos asociaremos, que podrá ser Uber, Cabify u otra empresa de taxi que cumpla con los estándares de seguridad, responsabilidad y disponibilidad horaria

Adicionalmente existirán un canal telefónico y WhatsApp donde el usuario podrá consultar y ser asistido ante consultas que pueda tener.

Al ofrecer servicios como el transporte y facilitar el ingreso a la clínica se debe tener disponibilidad completa de horarios, incluyendo fines de semana y festivos por lo que existirá personal de turno para responder llamados o mensajes 24/7 y enfermeras que acompañen a los padres en el momento del parto.

Por lo sensible de esta actividad se dará especial cuidado a las actividades de coordinación de servicios, pues se considera que es un factor relevante en la propuesta de valor que se le otorga al cliente.

6. Estrategia de Comunicación y ventas

La actividad de marketing y ventas es clave para el éxito del modelo de negocios es por este motivo que se priorizará una estrategia de contacto directo con el potencial cliente de manera de transmitirle in situ las condiciones y ventajas que tiene el servicio, asimismo se efectuaran actividades de promoción que se desarrollaran a continuidad

Publicidad

- Creación de página web con consejos y datos asociados al proceso de embarazo. Se contratará el servicio de AdWords de modo de aparecer en los vínculos sugeridos de Google
- Participación con stands de la empresa en ferias especializadas como expo bebe, clínicas o lugares que frecuentan las mujeres embarazadas

donde se entregará material publicitario como imanes con la marca Albatros y trípticos

- Utilización de redes sociales como Twitter y Facebook, donde se muestre el servicio y se publiciten algunas promociones. Adicionalmente se utilizará el servicio de correo electrónico con ofertas a las personas que se inscriban en el foro de la página web.

Asociaciones y Alianzas

Para potenciar la marca Albatros se generarán alianzas con clínicas y organizaciones asociadas al entorno que frecuentan los padres primerizos como ferias o exposiciones de manera de generar sinergias que potencien a ambas empresas.

7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El crecimiento del mercado objetivo va de la mano del crecimiento de la tasa bruta de natalidad, por este motivo en base a las proyecciones de nacimiento realizadas por el INE se proyectará la demanda y su captura. (Tabla Anexo 19 Proyecciones de la dinámica de la población para la Región Metropolitana, (Fuente: Proyecciones de población 2014, INE)).

La participación de mercado y la captura de demanda potencial se proyecta en un 7% al irrumpir en mercado y llegar a un 20% al cabo de 5 años mediante inversión en publicidad y construcción de marca.

	<i>Primer Año</i>	<i>Segundo Año</i>	<i>Tercer Año</i>	<i>Cuarto año</i>	<i>Quinto año</i>
<i>Mercado objetivo</i>	4.182	4.177	4.172	4.168	4.163
<i>Demanda Potencial</i>	3.471	3.467	3.463	3.459	3.455
<i>Tasa de captura de demanda</i>	7%	9,1%	11,4%	14,8%	20%
<i>Captura de demanda</i>	243	316	394	512	693

8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Inicialmente para la puesta en marcha del proyecto se destinará \$1.440.000 el que se utilizará principalmente en el desarrollo y posicionamiento de la página

web y en la promoción de la marca a través entrega de artículos de merchandising de modo de hacer conocida la marca y fomentar el contacto directo con los potenciales clientes. En operación el gasto de marketing variará entre 1% y 2% de los ingresos de acuerdo con la necesidad que vaya viéndose

Tabla 12: Cronograma de actividades de Marketing

Área	Actividad	Mes				Costos
		1	2	3	4	
Publicidad	Creación de Página Web y compra de dominio					\$ 300.000
	Contratación servicio de adwords y adsense					\$ 30.000
	Participación con stands de la empresa en ferias especializadas					\$ 250.000
	Utilización de redes sociales como twitter y facebook					\$ 400.000
	Publicidad mediante correo electrónico					\$ 60.000
Asociaciones y Alianzas	Alianzas con clínicas y organizaciones asociadas al entorno que frecuentan los padres primerizos					
Merchandising	Compra y entrega de artículos de merchandising					\$ 400.000
Venta Directa	Venta Directa de Fuerza de Venta					

V. Plan de Operaciones

El modelo de servicio que Albatros entregará a sus clientes es ofrecer el concepto de integralidad y calidad de servicio optando a un completo conjunto de soluciones provistos por la misma empresa, aliviando así la carga y complejidad que implica integrar y coordinar estas prestaciones por parte del cliente.

El ofrecimiento del servicio será a través de fuerza de venta directa que identificando las necesidades del comprador le ofrecerá los planes de servicios que entrega Albatros, explicitando el modo de operación, valores y modalidad de pago. Bien se contrate el servicio se destina un profesional de acompañamiento para el apoyo de los padres según las especificaciones del paquete contratado.

Las zonas de cobertura del servicio contemplan las comunas de: La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 en los servicios que correspondan en el hogar del cliente. De necesitar otros horarios, sábados, domingos y días no hábiles existen precios diferenciados con un recargo sobre el precio original.

El detalle de las oficinas, plan de desarrollo, implementación y dotación se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios

VI. Equipo del proyecto

La estructura orgánica del proyecto consta de los siguientes roles:

1. Director general encargado de la administración, contabilidad, marketing y equipo de ventas.
2. Fuerza de Venta: Técnicos en administración a cargo de las ventas
3. Médico a tiempo parcial que generará los programas de capacitación y material de apoyo
4. Mesa Central de Contacto: personal de formación en secretaría contable
5. Director de Operaciones a cargo de la Operación, Procesos y Control de Calidad y Gestión de Recursos Humanos
6. Coordinadora de Enfermeras: a cargo de supervisión de los procesos y capacitación.
7. Enfermeras y técnicos en Enfermería con experiencia en neonatología que prestarán el servicio central.

Modelo de Incentivos y Compensaciones

Para los empleados no administrativos el modelo de contratación será a honorarios con un sueldo variable dependiendo de la cantidad de prestaciones realizadas y un bono cuatrimestral para disminuir la rotación del equipo

El personal administrativo tendrá contrato indefinido y un sueldo fijo

Los directores tendrán una renta compuesta por un sueldo fijo y otro variable dependiendo de los resultados del ejercicio.

El detalle del equipo gestor, plan de fidelización y estructura de sueldos se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

La estimación de ingresos se calcula a partir de la demanda esperada calculada en el mercado objetivo siendo para el primer año \$153.611.133 llegando a \$449.265.152 en la proyección del quinto año. En cuanto a los egresos, estos se componen principalmente de costos variables permitiendo obtener utilidades para el primer año de ejercicio.

La inversión inicial del proyecto es de \$11.316.543 para la adquisición de activos y un capital de trabajo correspondiente a \$8.722.795 necesarios para sustentar la operación los cuatro primeros meses.

Para el cálculo del VAN del proyecto se considera un espacio temporal de 5 años a una tasa de descuento de 15,81% obteniendo un VAN de \$37.140.609, una TIR de 57,0% y un ROI de 472%

El payback de la inversión inicial y el capital de trabajo es al tercer año de actividad.

El detalle los supuestos, ingresos, egresos, componentes del plan de inversión, proyecciones del estado de resultados, flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento, valor residual, cálculo del balance proyectado y capital de trabajo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. Propuesta Inversionista

Las fuentes de financiamiento del proyecto serán en base al aporte de tres socios donde cada uno aporta una inversión de capital privado de \$6.679.779.

El VAN de cada inversionista será de \$12.380.203 con una TIR de 57,0%.

El detalle del cálculo y los flujos de los inversionistas se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. Conclusiones

El presente plan de negocios busca mostrar la factibilidad de invertir en un proyecto innovador como es Albatros, donde se busca satisfacer una necesidad latente en los padres que no ha sido cubierta de manera integral por ninguna empresa en el mercado

Para analizar la factibilidad y determinar las necesidades no satisfechas de los usuarios y clientes se desarrolló un estudio de mercado que permitió identificar los aspectos de relevancia para el cliente y usuario de la propuesta de valor, como a su vez segmentarlos de acuerdo con sus menesteres.

El eje central de la propuesta de valor es el cliente, por este motivo es que Albatros ofrece un servicio integral de acompañamiento y cuidado, que va desde la entrega de información a los padres durante la etapa de embarazo, pasando por talleres educativos, servicios de masajes para la embarazada, acompañamiento durante y después del parto, hasta la realización de compras, y cuidados del recién nacido todo esto con el objetivo de que los padres puedan vivir de manera tranquila y disfrutar de la bella experiencia de recibir a un hijo o hija.

En lo que respecta a los estados financieros y proyecciones de retorno para los inversionistas, estas son favorables e invitan a tomar la decisión de iniciar e invertir en un proyecto con una visión de innovación y retornos en el corto plazo

X. Bibliografía y fuentes

- Banco Central de Chile. (Enero de 2007). *Política Monetaria*. Obtenido de Banco Central de Chile: http://www.bcentral.cl/es/faces/pmonetaria?_afLoop=1351614642707679&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D1351614642707679%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D1witegexx_4
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Análisis de entorno económico*. Obtenido de http://si2.bcentral.cl/public/publicaciones_digitales/Memoriaanual2016/capitulos/politicas-gestion-financiera/A-entorno-economico-general.html
- Bolsa de Comercio de Santiago. (s.f.). *Estadísticas*. Obtenido de Mercado - Síntesis y Estadísticas: <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Estadisticas.aspx>
- Damodaran, A. (01 de 01 de 2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran, A. (01 de Enero de 2017). *Total Betas by Sector*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Hax, H., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en Estrategia, Hacia una gestión de Excelencia*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Servicio de Impuestos Internos de Chile. (s.f.). *Mapa de Reforma Tributaria*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos de Chile: http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf

XI. Anexos

1. Anexo I:

Investigación de mercado

Entrevista Presencial

La entrevista se divide en tres partes. En la primera se preguntan datos para identificar al entrevistado consultando:

- Sexo
- Edad
- Comuna
- Número personas en el hogar
- Ingreso hogar
- Número de bebés esperados
- Tiempo esperado para el parto o edad del recién nacido (semanas)

La segunda parte corresponde a las motivaciones de los padres

Pregunta 1: ¿Cómo te has preparado para la venida de tu hijo/a?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
<p>Cuidando la alimentación y visitas periódicas al doctor.</p> <p>Principalmente solicitando consejos a médicos, matronas y padres, que nos permitan reconocer anticipadamente lo que necesita nuestro hijo. Además de conversaciones y acuerdos sostenidos con mi mujer, que nos permiten resolver distintas situaciones de conflicto que se nos puedan generar.</p>	<p>Leyendo y experiencia de otras personas que son de su círculo cercano o de profesionales como el pediatra o médico a cargo del parto.</p>
<p>Leyendo, investigando y planificando consultas al doctor, ecografías, etc.</p> <p>Nos hemos preparado más que nada viendo como nuestras cuñadas han vivido la llegada de sus hijos</p>	

Pregunta 2: ¿Además de los cuidados del recién nacido, tienes ideas de actividades o ejercicios para estimular el desarrollo de tu bebé?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
La estimulación mediante música y mediante objetos/muñecos con texturas hechas para el desarrollo del sentido del tacto del bebé.	No se conoce mucho sobre métodos de estimulación específicos, si de ideas generales como aplicar música en la gestación o juguetes de estimulación.
Conocemos la información entregada en entrevistas con Pediatra y Enfermera. Ejemplo: Debemos considerar entregar mucho cariño y contención, música, mostrarles los rostros, mostrar juguetes y recostarlo boca abajo en alfombra.	
No por ahora, pero espero recibir orientación del pediatra o en charlas de la clínica.	
No	
No	

Pregunta 3: ¿Cuáles son tus aprensiones respecto al cuidado de tu bebé?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Al ser primeriza y no tener la experiencia, la principal aprensión es saber reaccionar frente a las situaciones cotidianas que puedan suceder (reflujos, identificar el llanto, etc.) y cómo darle pronta solución al problema.	No reaccionar bien ante accidentes, enfermedades o situaciones de cuidado. Esta reacción mala se puede traducir en sobre reaccionar o desestimar situaciones.
Nunca existe la certeza de que la estimulación sea la adecuada y suficiente, y lo más importante, si existen las energías suficientes para nunca desatender un requerimiento de cuidado o afecto al niño.	
No entender sus necesidades y exagerar o disminuir aquellos síntomas que se presenten	
Por el momento ninguna	
Dejarla sola con otra persona que no esté capacitada o no la conozca lo suficiente	

Pregunta 4: ¿Cuentas con una alguien que te pueda ayudar en el cuidado de tu hijo, de ser así qué tipo de ayuda recibirías de esa persona, piensas que estas personas están calificadas para las atenciones y cuidados de un recién nacido?

Respuestas

Concepto Clave

Actualmente no cuento con una persona definida para ayudarnos en el cuidado de nuestro hijo.

Si, actualmente mis padres. Si considero que están calificados para cuidar a mi hijo, principalmente en los tiempos de trabajo de nosotros. Labores que se orientan principalmente a entretención y comida del niño.

Cuento con la ayuda de mi marido y luego espero tener ayuda de una persona que cuente con mi confianza y que se lleve bien con mi hija. Esta persona deberá cumplir con las expectativas de confianza y cuidado que con el tiempo seguramente mejorarán.

Por el momento no tenemos considerado a nadie, sin embargo, las abuelas serán la primera ayuda que tendremos ya que consideramos que tienen la experiencia necesaria.

Aún no, pero contrataremos una nana y creo que estará calificada para el cuidado, pero no una calificación profesional

Cuidado y consejo de Abuelas y Abuelos o de una persona contratada de confianza e idónea para prestar cuidados.

La tercera parte de la encuesta es para identificar ideas de negocio y opiniones, donde se pone al entrevistado en la situación en el contexto de que existiese una empresa que prestase servicios de acompañamiento, cuidado y estimulación de desarrollo de recién nacidos, preguntándoles:

Pregunta 1: ¿Qué tipo servicios puntuales te gustaría que entregase esta empresa, te interesaría servicios adicionales a los descritos? Estipulación temprana y cuidado de mi hija.

Respuestas

Concepto Clave

Charlas informativas y prácticas sobre los cuidados del bebé. Desde lo más básico y obvio hasta los sutiles detalles que pueden ayudar a identificar algún problema.

Estimulación temprana y cuidado de mi hija

- Aseguramiento de que la persona contratada tenga un perfil psicológico adecuado para el cuidado de niños. (Miedo a violencia y violaciones)
- Que supiera de alimentación saludable y claramente responsable en metodología y horario
- Que existiera un programa diario de actividades de estimulación, y aseo del bebe.
- Por último, que presentará la posibilidad de cámaras que permitiera en línea supervisar permanentemente el actuar del cuidador.

Que tenga el conocimiento médico y psicológico que ayude a mi desconocimiento de madre primeriza. Que pueda contar con visibilidad y ayuda virtual desde mi celular.

Al principio ayuda como enfermera, que ayude con el cuidado de la guagua en las noches.

Profesional con conocimiento, confiables que aseguren un buen trato para él bebe

Pregunta 2: ¿Dónde te gustaría recibir este servicio?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Inicialmente previo al nacimiento, me gustaría que los “tips” de cuidado se dieran en el centro médico o clínica donde me estoy tratando. Luego algunas clases prácticas con el bebé en el hogar.	
En el domicilio en los meses de invierno, y un lugar compartido en los meses de verano.	
Considerando muy importante la esterilización del lugar, ya que hoy las salas cunas y jardines infantiles sólo son focos de contagio de enfermedades.	Recepción del servicio en el hogar
En mi casa y desde mi celular.	
En mi casa	
En mi casa	

Pregunta 3: ¿Mediante qué medios buscarías o te enterarías de que existe un servicio de este tipo?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Esperaría que fuera un servicio ofrecido por el centro médico donde me atiendo.	
Internet, Comerciales de TV, Visitas de Ejecutivos de Venta	Búsqueda de servicios mediante internet y asociado a lugares donde actualmente ya está adquiriendo servicios.
De voz en voz (amigas) y por internet.	
Internet o boca a boca, la experiencia de otros creo que es muy buen indicador del servicio.	La referencia de alguien de confianza
Internet	

Pregunta 4: ¿Estarías dispuesto a contratar un servicio de este tipo, por qué?

<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Dependiendo de la calidad del servicio. Analizaría primero la relación costo/beneficio/calidad y luego decidiría sobre la contratación.	
Si, porque al ser mi primera guagua es un mundo nuevo y uno no sabe nada.	
Sí, pero con muchas reticencias de seguridad.	Si, por internet y asistencia al hogar.
Sería una condicionante el costo.	Costo es condicionante
Servicio virtual por ahora que me oriente y me ayude con el cuidado y seguimiento de todas las etapas de mi hija (incluyendo posibles síntomas, reacciones, etc.).	
Si, creo que ayuda mucho al comienzo	

Pregunta 5: De tener una red de apoyo para los cuidados de tu bebé, ¿qué te gustaría que supieran?

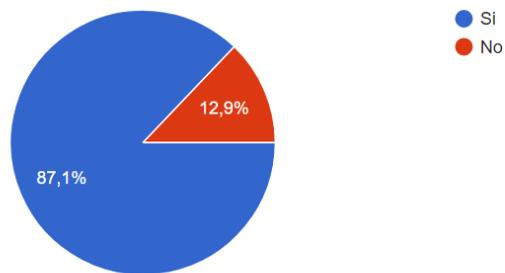
<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Todo lo relacionado al cuidado básico y avanzado del bebé. En especial cuando haya algunas complicaciones particulares asociadas a éste (por ejemplo, reflujo que requiere mayor atención).	
Instrucción formal en los siguientes temas:	
-Alimentación saludable.	
-Primeros auxilios de menores.	
-Conocimientos de los comportamientos del bebe en sus distintas etapas, de manera de que le permita reconocer alguna anomalía y por supuesto le permita estimular aquellas actividades que se requieran.	Cuidados de primeros auxilios, comportamiento de los niños y estimulación
Que soy primeriza y que todo es importante	
Mas que nada conocimiento de los cuidados del recién nacido.	
Estimulación y primeros auxilios	

Encuesta: Preguntas y Resultados

Página Web

Estaría interesado en utilizar un sitio web y aplicación para el celular con datos verificados por especialistas de la salud

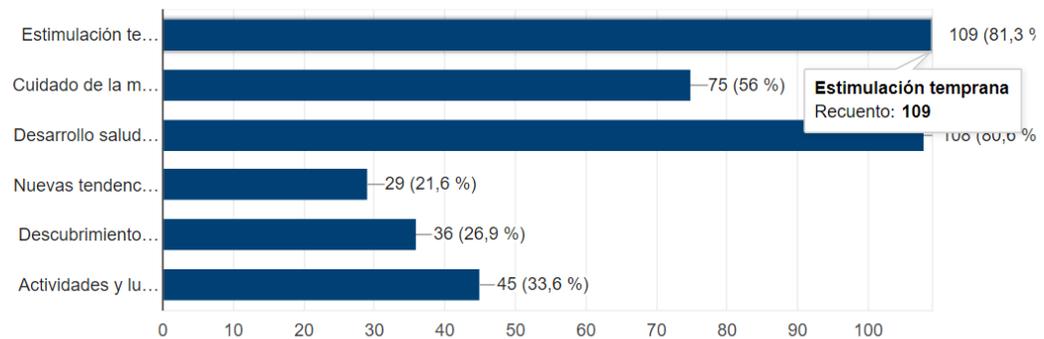
163 respuestas



Página web y aplicación móvil

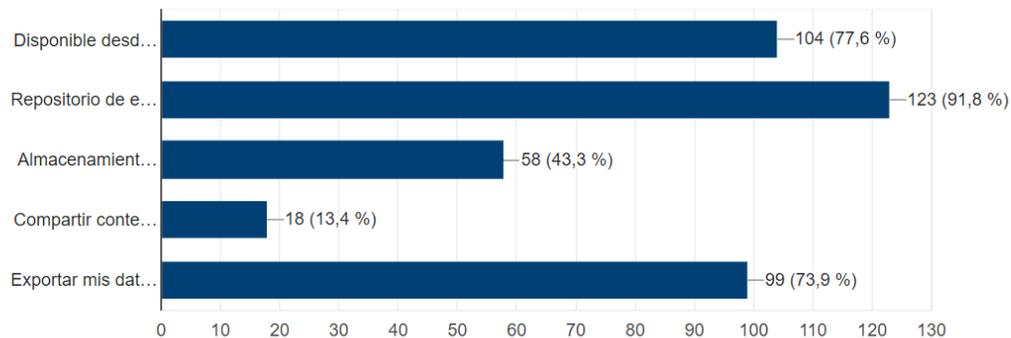
Elija 3 tópicos que le gustaría informarse en la página web y aplicación móvil para el cuidado y estimulación de su bebé

134 respuestas



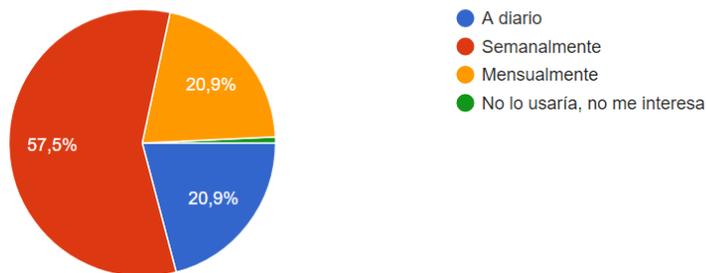
En relación a la bitácora de vida de su hijo(a). Elija tres atributos que más valoraría para una aplicación de este tipo

134 respuestas



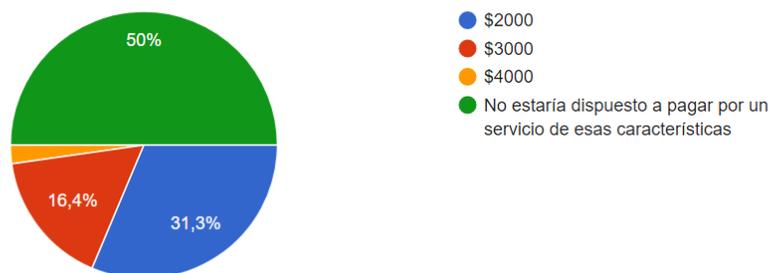
¿Con qué frecuencia utilizaría un servicio de estas características?

134 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una página web y aplicación móvil con las características descritas?

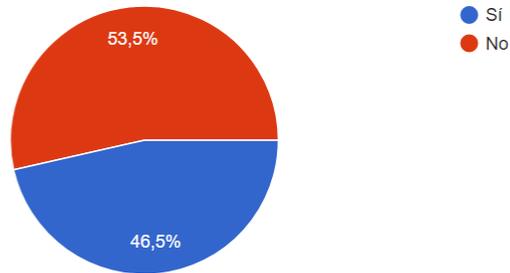
134 respuestas



Clases presenciales

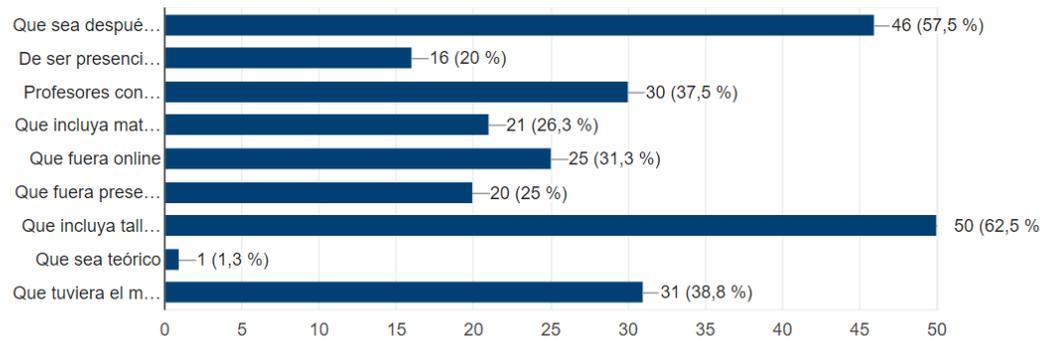
¿Estaría interesado en un servicio de clases presenciales con estas características?

155 respuestas



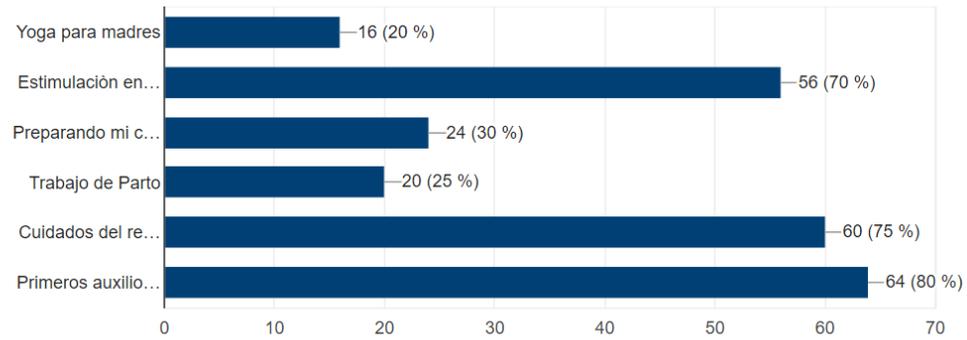
Elija tres elementos que valoraría de un servicio de clases de este tipo

80 respuestas



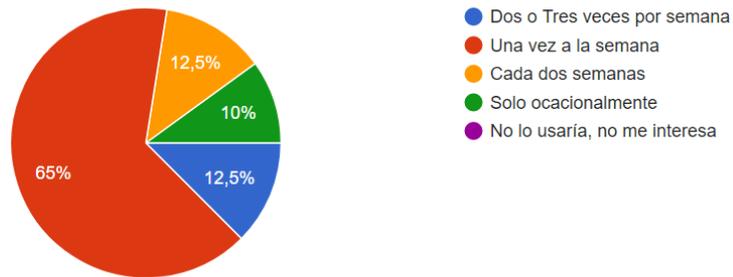
Elija tres tópicos que más le interesaría abarcar en clases de este tipo

80 respuestas



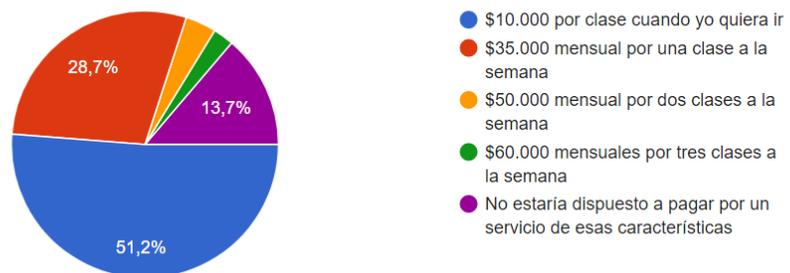
¿Con qué frecuencia asistirías a clases de este tipo?

80 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo?

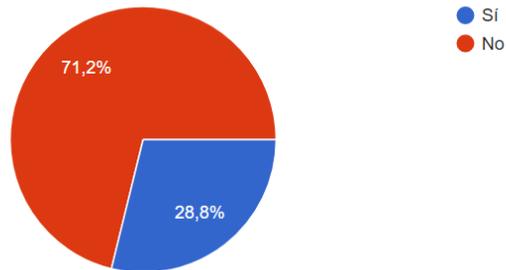
80 respuestas



Evaluación del hogar

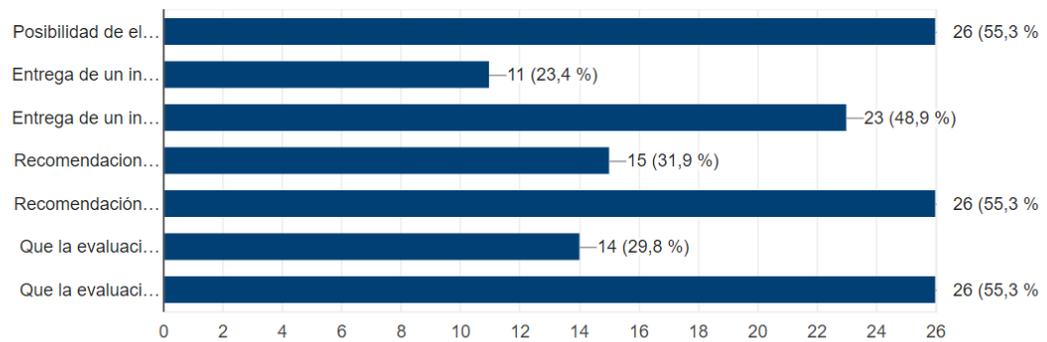
¿Estaría interesado en un servicio de evaluación del hogar de estas características?

163 respuestas



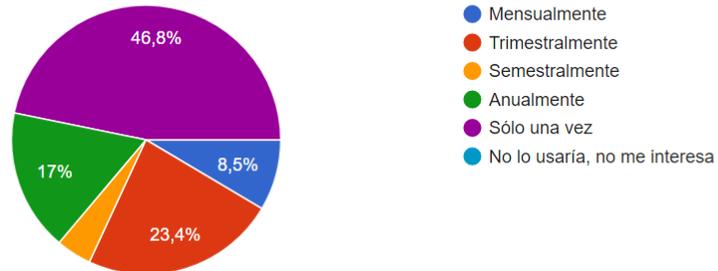
Elija tres elementos que valoraría Servicio de evaluación de las condiciones de un hogar seguro para su hijo

47 respuestas



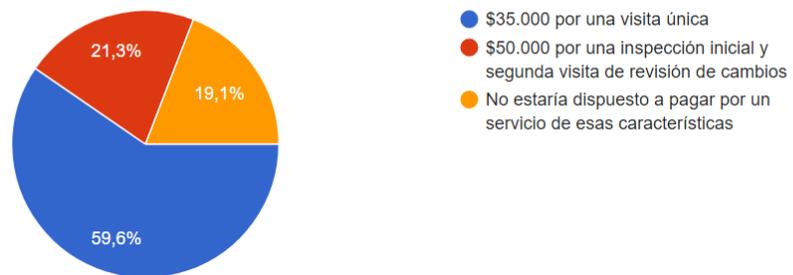
¿Con qué frecuencia evaluaría su hogar?

47 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo?

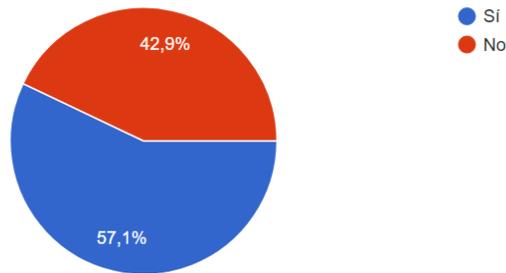
47 respuestas



Servicio de Acompañamiento en el hogar

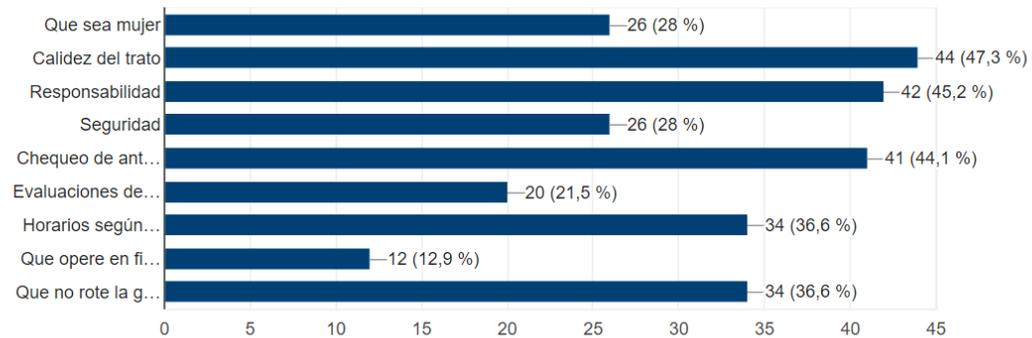
¿Estaría interesado en utilizar un servicio de estas características?

163 respuestas



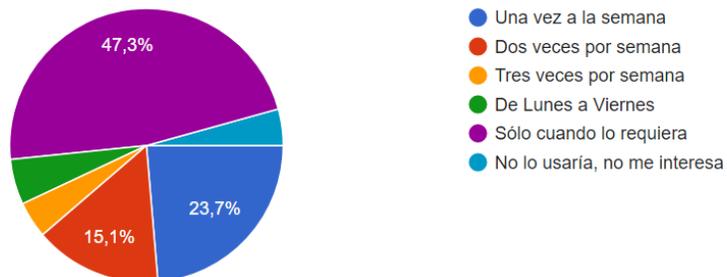
Elija tres elementos que valoraría de un servicio de ayuda en el hogar especializado en el cuidado y estimulación de su bebé.

93 respuestas



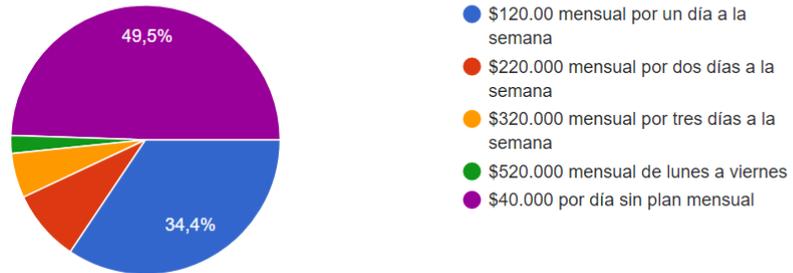
¿Con qué frecuencia utilizaría servicio de acompañamiento en el hogar?

93 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo?

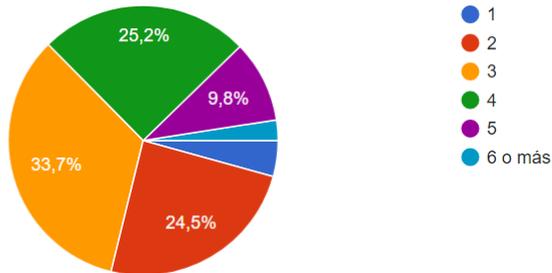
93 respuestas



Demográficos

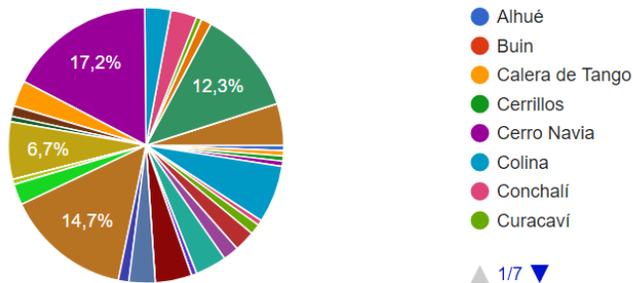
Por favor Indique número de integrantes del grupo familiar

163 respuestas



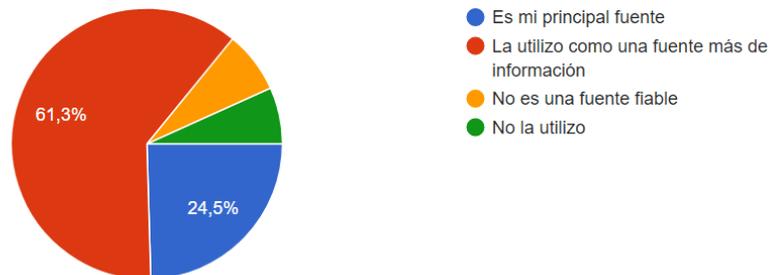
¿Cuál es la comuna en la que vive?

163 respuestas



Cuando necesita información respecto a su hijo(a). ¿Es internet una buena fuente de información?

163 respuestas



Análisis de Resultados

- Un 87% de los encuestados valora que se entregue información mediante un servicio web con acceso mediante el celular, sin embargo, su disposición a pago es baja ya que de los interesados solo el 55% está dispuesto a pagar un monto igual o superior a dos mil pesos.
- Adicionalmente un 53% está interesado en participar en clases presenciales, donde pueda tener una experiencia práctica respecto a los cuidados de la madre e hijo y estimulación de los recién nacidos, de ellos un 49% está dispuesto a pagar \$ 10.000 por clase única, mientras que el 35% está dispuesto a pagar un plan mensual entre \$35.000 y \$60.000.
- Asimismo, es altamente apreciado un servicio de acompañamiento en el hogar donde puedan apoyar a los padres con el cuidado del infante. La disposición a pago depende de la frecuencia con que se requiere el servicio, \$40.000 por día sin plan y entre \$120.000 y \$520.000 en plan mensual con diferentes frecuencias semanales.
- Un servicio que fue mencionado durante las entrevistas fue la evaluación de riesgos del hogar la que al ser consultada en las encuestas no muestra una valoración tan pronunciada como las anteriores, pero no es

descartable pues puede ser un factor diferenciador ofrecer este servicio a futuro. En aquellas personas que valoraban el servicio su disposición a pago un 62% está dispuesto a pagar \$35.000 por una visita única y un 22% \$50.000 por una visita de evaluación y otra de seguimiento.

- Los principales tópicos de interés para búsqueda de información son: Estimulación temprana (81,3%), Desarrollo Saludable (81,0%) y cuidados de la madre (56%)
- En cuanto a los tópicos específicos que les gustaría aprender son: Primeros auxilios para bebés y niños (80%), cuidados del recién nacido (75%) y Estimulación temprana (70%).

2. Anexo 2

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Existen leyes de protección a la maternidad como:

- Fuero maternal, que protege los ingresos de la madre prohibiendo el término de contrato extendiéndose desde el momento del embarazo hasta un año después del postnatal. De fallecer la madre el beneficio se traspasa al padre.
- Descansos de la maternidad con los permisos de pre y post natal permitiendo la recepción de ingresos mediante subsidios con topes salariales brutos

(+) Mayor conciencia social y política respecto a la importancia de la maternidad, lo que podría favorecer la generación de leyes que protejan a mujeres profesionales con expectativas de ser madres

(Fuente: Crececontigo.gob.cl)

Factores Económicos

A partir de los datos de la memoria anual 2016 del Banco Central y el informe de política monetaria del mes de abril de 2017 se puede inferir que el país se encuentra en un proceso de crecimiento bajo finalizando el 2016 con un crecimiento de 1,6% y proyecta un crecimiento para este año entre 1 %y 2%. Para el 2018 en tanto, el Banco Central señala que la economía mostrará un desempeño mejor al de 2017, creciendo entre 2,25 y 3,25%. El macroentorno económico mundial está volátil y los commodities como el cobre tienen menor demanda lo que afecta intensamente nuestra economía, aunque los valores futuros se mantienen sobre la línea de flotación que establece Codelco de USD 2,5 la libra.

(-) Las empresas que son afectadas por los ciclos económicos retraen inversiones trayendo consigo un aumento en el desempleo.

Factores Socioculturales

Los consumidores están más informados y pueden comparar con mayor facilidad precios y características de los productos y servicios. Esta tendencia requiere que las empresas reaccionen más rápido a los cambios del mercado y que estén preocupados del servicio entregado a los clientes

(+) Albatros basa su estrategia competitiva en la calidad de su servicio, una alta preocupación por la necesidad del cliente y la entrega de un servicio integral. Este efecto diferenciador respecto a la competencia entrega una oportunidad dada las nuevas tendencias de consumo de los clientes.

(+) Tendencia de postergar y planificar la paternidad teniendo constitución de familias con mayores niveles de ingresos, pero menor tiempo y mayor cantidad de responsabilidades. (Fuente: INE, Informe Población y Sociedad. Aspectos Demográficos)

Factores Tecnológicos

(+) Aumento en el uso de dispositivos tecnológicos como Smartphone, Tablet y notebook por parte de la población para su hacer diario. Esto favorece la propuesta de valor que tiene la empresa pues parte del servicio entregado consiste en la accesibilidad a información mediante información entregada en página web de la compañía

Factores Ambientales

(+) Existe un aumento general en la conciencia del impacto de las empresas de productos y servicios en el medio ambiente, en particular con el calentamiento global y la huella de emisión de CO₂. Esto puede ser usado como una característica diferenciadora al momento de presentar el servicio, concientizando a los clientes en el uso responsable de insumos y marcas con responsabilidad social empresarial.

Factores Legales

(+) Mayores exigencias legales respecto a las condiciones laborales de los trabajadores lo que implica que la contratación de personas naturales para servicios al interior de la casa sea más costosa, lo que hace más atractivo la contratación de empresas de servicios que entreguen servicios de cuidados al hogar

(+) Promulgación de ley que obliga el uso de sillas de seguridad para niños menores de edad que muestra una tendencia por parte del ejecutivo a reforzar los cuidados de los niños y recién nacidos, lo que favorecerá la entrega de servicios como los que ofrecerá Albatros en evaluación de riesgos del hogar y vehículos

3. Anexo 3

Análisis Las Cinco Fuerzas de Porter

Tabla Anexo 1 Análisis del sector mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter

<i>Amenaza de nuevos participantes</i>	<p>(-) Inexistencia de barreras legales, económicas y patentes especiales para ofrecer el servicio</p> <p>(-) Bajos costes en el desarrollo de servicios web</p> <p>(+) Dificultad en conformación de equipo confiable de profesionales de salud.</p> <p>(-) Riesgo de que Clínicas pudiesen optar ampliar su rubro dado el acceso a personal médico contratado</p>	Alta Amenaza de nuevos participantes
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	<p>(-) Bajo costo de cambio de proveedores de servicio de servidores</p> <p>(-) Inexistencia de agrupaciones o carteles que manejen la oferta de servicios de hosting</p> <p>(-) Varias alternativas de proveedores que prestan servicios de alojamiento de aplicaciones</p> <p>(-) Para el servicio de transporte a la clínica y compra en supermercados se utilizará empresas de radio taxi, por lo que existe variedad de oferentes</p>	Bajo poder de negociación de proveedores
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	<p>(-) Bajo costo de cambio o cancelación del servicio</p> <p>(+) Clientes atomizados</p> <p>(+) En el momento en que los servicios son requeridos existe una presión por el tiempo</p> <p>(+) Existe un estado emocional poderoso en el cliente en el momento de consumir el servicio, dando gran importancia a la calidad del mismo más que a su precio.</p> <p>(+) Poca posibilidad de integración vertical hacia atrás</p>	Bajo poder de negociación de los clientes
<i>Amenazas de sustitutos</i>	<p>(-) Posibilidad de que usen la Red familiar para apoyarse en el cuidado del recién nacido, aunque puede generar roces en la pareja</p> <p>(-) Personas que ofrecen servicios de cuidado a domicilio de manera particular, pero que no acreditan su experiencia</p>	Medio / Alto amenazas de sustitutos

<p>Rivalidad entre empresas existentes</p>	<p>(-) Servicios que podría prestar la clínica u hospital</p> <p>(+) Inexistencia de una empresa que preste un servicio con las condiciones de integralidad que presenta Albatros</p>	
	<p>(+) El servicio entregado por la empresa en “su conjunto” no es ofrecido en el mercado, sin embargo, cada una de sus prestaciones si tiene oferentes.</p> <p>Servicio web de consejos en el embarazo. Existen páginas que entregan información y consejos para el cuidado durante el embarazo y después del nacimiento, aunque principalmente son extranjeras. Si bien son bastante informativas carecen de información de carácter local que pueda importarles a los usuarios de Chile</p> <p>Servicio de acompañamiento. Al analizar la competencia existente en el servicio de acompañamiento y cuidados para el bebé se visualiza dos grupos de empresas, unas que ofrecen servicios de cuidado para la madre y estimulación para niños y otras que entregan un servicio de atención médica, enfermería y kinesiología, pero enfocado a curaciones y tratamientos de personas adulta y no en recién nacidos</p>	<p>Baja Rivalidad</p>

4. Anexo 4

Cálculo de Tamaño de Mercado

Proyección de Nacimientos Comunas del Gran Santiago

Tabla Anexo 2 Nacimientos por comuna 2014 y proyección (fuente: INE)

Comuna	2014	2015	2016	2017	2018
La Reina	1.097	1.093	1.083	1.067	1.050
Las Condes	3.269	3.269	3.252	3.219	3.183
Lo Barnechea	1.356	1.386	1.408	1.422	1.435
Ñuñoa	2.148	2.174	2.188	2.191	2.192

Providencia	1.779	1.783	1.778	1.763	1.749
Vitacura	1.014	1.010	1.001	986	972
Total, general	10.663	10.715	10.710	10.648	10.581

Composición Socioeconómica ABC1

Tabla Anexo 3: Composición económica de comunas (Fuente: Adimark, "Mapa Socioeconómico de Chile")

Comuna	% NSE ABC1
La Reina	40,60%
Las Condes	48,60%
Lo Barnechea	43,20%
Ñuñoa	28,70%
Providencia	35,90%
Vitacura	28,70%

Supuesto: Suponiendo que la tasa de natalidad se distribuye en mismo porcentaje que la composición económica de la comuna podemos indicar que la población objetiva equivale a

Tabla Anexo 4 Estimación de nacimientos 2014 y proyección para categoría de nivel socioeconómico ABC1 (Fuente: Elaboración propia)

Comuna	2014	2015	2016	2017	2018
La Reina	445	444	440	433	426
Las Condes	1.589	1.589	1.580	1.564	1.547
Lo Barnechea	586	599	608	614	620
Ñuñoa	616	624	628	629	629
Providencia	639	640	638	633	628
Vitacura	291	290	287	283	279
Total, general	4.166	4.185	4.182	4.157	4.129

Valor de Servicios

Tabla Anexo 5 Valores referenciales para servicios ofrecidos

Servicio	Valor en plan	Valor servicio adicional	Descripción del servicio
Compras a supermercados y farmacias.	\$ 10.000	\$1 2.000	Despacho de lista de comprar a supermercados y farmacias
Transporte al momento del parto	\$ 20.000	\$ 24.000	Transporte al momento del parto
Transporte y acompañamiento a controles médicos	\$ 30.000	\$ 36.000	El cliente es acompañado por uno de los técnicos de la empresa para realizar controles médicos junto con el servicio de transporte.
Taller práctico en el hogar.	\$ 50.000	\$ 60.000	Taller con una duración de 3 horas con material didáctico con consejos y evaluación del hogar de uno de los especialistas que prestan el servicio
Masaje para la madre	\$ 25.000	\$ 30.000	Masaje linfático, relajación o reflexología para la madre
Facilitar ingreso a la clínica.	\$ 25.000	\$ 30.000	El cliente es acompañado por una profesional de la salud en el servicio de transporte ayudándoles para movilizarse y hacer los trámites necesarios para el ingreso a la clínica al momento del parto.
Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	\$300.000	\$360.000	Acompañamiento de lunes viernes por 3 horas con horario a convenir con el cliente
Cuidado de bebé	-	\$ 48.000	Servicio de cuidado de bebé por 10 horas

Tabla Anexo 6 Valores referenciales para servicios ofrecidos por propuesta de valor

Propuesta de valor	Servicio	Cantidad	Valor
Previsora	Compras a supermercados y farmacias.	4	\$ 40.000
	Transporte al momento del parto	1	\$ 20.000

	Transporte y acompañamiento a controles médicos	4	\$ 120.000
	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
	Masaje para la madre	4	\$ 100.000
	Facilitar ingreso a la clínica.	1	\$ 25.000
	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$ 300.000
<i>Preocupados</i>	Transporte al momento del parto	1	\$ 20.000
	Transporte y acompañamiento a controles médicos	4	\$ 120.000
	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
	Masaje para la madre	4	\$ 100.000
	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$ 300.000
<i>Cautelosos</i>	Taller práctico en el hogar.	1	\$ 50.000
	Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.	1	\$ 300.000

5. Anexo 5

Análisis de la competencia Página Web

BabyCenter

Blog donde persona se inscribe y le permite recibir semanalmente información guía elaborada por profesionales de la salud respecto a etapas del embarazo, cuidados que deben tener los padres y le explica la formación y crecimiento que va teniendo él bebe desde que se gesta hasta los 5 años. Adicionalmente tiene un foro donde los padres pueden compartir vivencias y darse consejos

Tabla Anexo 7 Análisis de la competencia Babycenter

<i>Fortalezas</i>	<p>Página web traducida en varios idiomas presenta consejos y guías entregados por profesionales de la salud de Estados Unidos. Servicio entrega consejos e información respecto a las distintas etapas que tienen el embarazo y él bebe durante cada semana del embarazo y crecimiento del neonato Foro donde los padres pueden compartir experiencia Posee videos e ilustraciones que facilitan el entendimiento del usuario</p>
<i>Debilidad</i>	<p>No aparecen certificados de los profesionales que se indican colaboraron con la información Al ser una página internacional no muestra problemas o dudas que puedan tener los padres respecto al acontecer nacional Los consejos que dan los padres en el foro no son moderados por personal de salud. Al financiarse con publicidad puede sesgar cierto tipo de información que afecte a sus anunciantes No se muestra periodicidad de revisión ni actualización de datos Pagina recolecta información en forma pasiva (cookies) respecto a uso de internet y búsquedas</p>

Bebesencamino.com

Web argentina desarrollada por un grupo de médicos especialistas en ginecología, obstetricia, pediatría, neonatología y psicología que busca aconsejar a los padres desde la planificación del embarazo hasta el nacimiento del bebe.

Posee foros donde los padres pueden plantear dudas y responderse entre ellos

Tabla Anexo 8 Análisis de la competencia Bebés en Camino

<i>Fortalezas</i>	<p>Servicio y consejos entregado por profesionales de la salud Escrita en lenguaje simple y fácil de entender. Bastantes contenidos para lectura y aprendizaje de los padres Variedad en temas desde consejos de estimulación hasta entrega de recetas</p>
-------------------	--

	de cocina
<i>Debilidad</i>	Preguntas en foros no son respondidas por los creadores / médicos de la página Ofrecen venta de productos asociados a libros, juegos para babyshower, kit para fiestas No existe actualización periódica No entrega información de Chile

Facemamá.com

Proyecto chileno liderado por Jimena Troncoso Osmer a través de la empresa ISIS MEDIA GROUP que entrega información respecto a estímulos para el bebe y cuidados del embarazo

Tabla Anexo 9 Análisis de la competencia Face Mamá

<i>Fortalezas</i>	Presenta información de carácter local, respecto a cuidados y consejos que enfatiza el Ministerio de Salud de Chile Información entregada está en un lenguaje de uso común sin muchos términos Médicos Interfaz amigable para el usuario
<i>Debilidad</i>	No se indica origen o fuente que avala información entregada Página sobrecargada de publicidad Información desactualizada, con gran cantidad de datos de la fecha de creación (2012) Página recolecta información en forma pasiva (cookies) respecto a preferencias de uso y búsqueda de internet. Se indica en web que esta información puede ser vendida a terceros No existe aval médico detrás de la información entregada

Mamadre

Web nacional que entrega consejos para las madres y pequeñas noticias o entrevistas con vivencias de madres

Tabla Anexo 10 Análisis de la competencia Mamadre

<i>Fortalezas</i>	Entrega de información de interés nacional Entrevista a personajes públicos que cuentan sus experiencias y consejos para las futuras madres Muy cercana a las preocupaciones y temas de la madre Más que una página de instrucción es un blog con noticias de interés para las madres.
<i>Debilidad</i>	No existe un enfoque en los padres Se financia con publicidad No tiene información avalada por médicos o profesionales de la salud

Mi bebé y yo

Revista española que en su web entrega datos del embarazo y cuidado de niños

Tabla Anexo 11 Análisis de la competencia “Mi bebé y yo”.

<i>Fortalezas</i>	Web asociada a empresa enfocada en temas de interés y para padres en lo que concierne a maternidad Holding es conocido en España por la seriedad en que trata los temas Posee foros de discusión para madres Diseño de página amigable Actualización Periódica
<i>Debilidad</i>	Preguntas en foros no son respondidas por profesionales de la salud Ofrecen venta de productos asociados a la revista No entrega información de Chile

6. Anexo 6

Fast Care

Servicio de Curaciones a domicilio realizado por enfermeras y atención de heridas por médico

Tabla Anexo 12: Análisis de la competencia "Fast Care"

<i>Fortaleza</i>	Posee atención médica otorgada por médicos y enfermeras Especialización en administración de medicamentos, instalación de sondas, baños, tomas de glicemia
<i>Debilidad</i>	No se especializa en atención de recién nacidos No provee servicio de enseñanza

Enfermeras Alcántara

Servicio de enfermería, medicina y kinesiología a domicilio

Tabla Anexo 13: Análisis de la competencia "Enfermeras Alcántara"

<i>Fortaleza</i>	10 años en el rubro Variedad de prestaciones como toma de glicemia, nebulizaciones, monitoreo cardiaco, control de presión Atención de enfermeras
<i>Debilidad</i>	No tiene servicios especializados para recién nacidos Atención solo en sector oriente de Santiago No provee servicios de enseñanza para padres

Clínica Hogar Buena Salud

Servicio de enfermería, medicina y kinesiología a domicilio

Tabla Anexo 14: Análisis de la competencia "Clínica Hogar Buena Salud"

<i>Fortaleza</i>	Variedad de prestaciones de atención y cuidados de enfermería para adultos y pacientes pediátricos Atención de técnicos y enfermeras
<i>Debilidad</i>	Es un servicio solo de cuidado, no existe enseñanza para los padres.

Cuidado Integral

Servicio de Cuidadoras y Paramédicos

Tabla Anexo 15: Análisis de la competencia "Cuidado Integral"

<i>Fortaleza</i>	Antes de entregar los servicios de cuidado efectúa una evaluación Posee variedad de planes de atención (distintas tarifas y horarios) Servicio ofrecido en Viña del Mar Convenio con servicios de salud de Viña del Mar Supervisión de enfermera Proyecto financiado por Corfo
<i>Debilidad</i>	El servicio es entregado por personal que no necesariamente tiene conocimiento médico

Servicios Independientes

Servicio de Cuidados ofrecidos por enfermeras de manera independiente en Internet.

Tabla Anexo 16: Análisis de la competencia Servicios independientes

<i>Fortaleza</i>	Atención entregada por una profesional de la salud Atención de acuerdo con la disponibilidad de la persona
<i>Debilidad</i>	No tiene respaldo de una empresa Eventual posibilidad de no ser una enfermera quien ofrezca el servicio

Mamá Activa

Centro especializado en el cuidado de la salud y bienestar de la mujer reúne a un equipo de Kinesiólogas, Matronas, Profesoras de Educación Física y Nutricionistas calificadas para brindar apoyo seguro a las mujeres embarazadas y en etapa de post parto, a través de sus diferentes servicios.

Tabla Anexo 17: Análisis de la competencia "Mamá Activa"

<i>Fortaleza</i>	Servicios especializados en gimnasia de preparación para el parto y de recuperación posterior al nacimiento Ofrece distintos tipos de servicios de masaje, según necesidad Atención a domicilio Servicio de natación para madres y niños Servicio de kinesiólogo con reembolso médico
<i>Debilidad</i>	Servicio enfocado en temas de gimnasia o educación física No ofrece servicios de cuidados y enseñanza dictada por enfermeras o médicos No mencionan nombre del staff que trabaja en la empresa

Promam

Centro especializado en embarazo, post parto e infancia que a través de un equipo multidisciplinario de profesionales entrega atención integral y personalizada en la comodidad de los hogares.

Tabla Anexo 18: Análisis de la competencia "Promam"

<i>Fortaleza</i>	Servicios a domicilio especializado en gimnasia de preparación para el parto y de recuperación posterior al nacimiento Ofrece servicios de masaje, kinesiología y nutrición Servicio de kinesiólogo con reembolso médico Guía en alimentación durante y post el embarazo Estimulación para niños mediante gimnasia y masajes
------------------	--

<i>Debilidad</i>	Servicio enfocado en temas de gimnasia
	No ofrece servicios de cuidados y enseñanza dictada por enfermeras o médicos
	No mencionan nombre del staff que trabaja en la empresa

7. Anexo 7

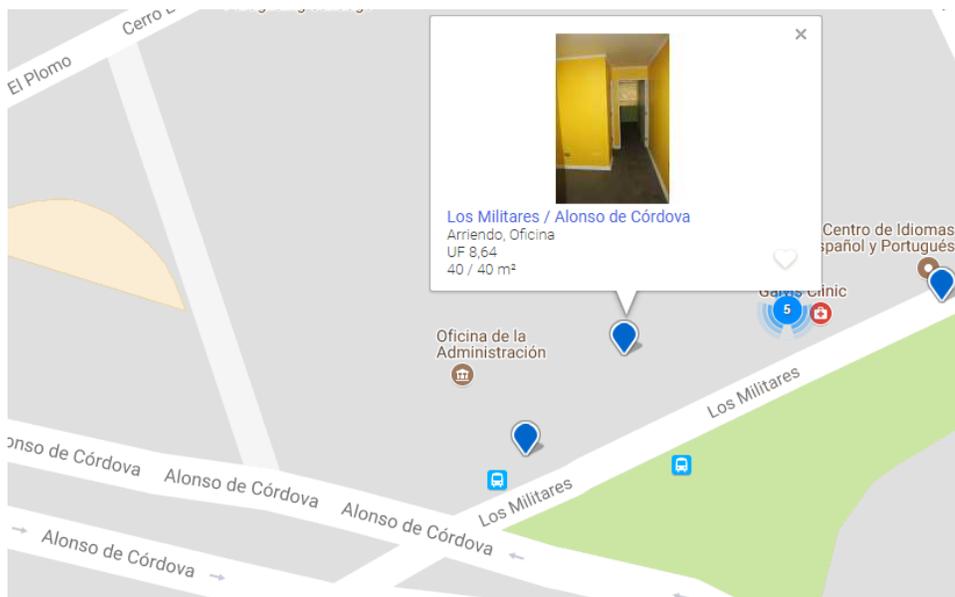
Dinámica de la población

Tabla Anexo 19 Proyecciones de la dinámica de la población para la Región Metropolitana, (Fuente: Proyecciones de población 2014, INE)

	2002	2005	2010	2012	2015	2020
<i>Número de nacimientos</i>	97.829	93.255	101.358	99.585	102.356	100.904
<i>Tasa Bruta de Natalidad (pmh)</i>	15,56	14,36	14,72	14,11	13,99	13,06
<i>Número de defunciones</i>	30.052	32.046	36.961	37.286	39.725	45.267
<i>Tasa Bruta de Mortalidad (pmh)</i>	4,78	4,93	5,37	5,28	5,43	5,86
<i>Crecimiento natural</i>	67.777	61.209	64.397	62.299	62.631	55.637
<i>Tasa de Crecimiento Natural (pmh)</i>	10,78	9,43	9,35	8,83	8,56	7,2
<i>Saldo migratorio neto interno</i>	-3.414	-3.602	-3.723	-3.723	-3.723	-3.723
<i>Saldo migratorio neto internacional</i>	9.103	12.261	21.364	26.566	26.566	26.566
<i>Tasa Migración Neta (pmh)</i>	0,91	1,33	2,56	3,24	3,12	2,96
<i>Crecimiento total</i>	73.466	69.868	82.038	85.142	85.474	78.480
<i>Tasa de Crecimiento Total (pmh)</i>	11,69	10,76	11,91	12,07	11,68	10,16

8. Anexo 8

Ubicación



9. Anexo 9

Resultados Segmentación de Datos de Encuesta

Variable	Alternativa	Población Total	Trabajólico sin Hijos (30%)	Los Cautelosos (29%)	Los Preocupados (24%)	La Previsora (17%)
Tamaño		147	44	42	36	25
Clases Disposición Pago	No Aplica	76	0,744	0,942	0	0
Clases Disposición Pago	\$10.000 por clase cuando yo quiera ir	35	0,092	0,027	0,575	0,459
Clases Disposición Pago	\$35.000 mensual por una clase a la semana	21	0,055	0	0,245	0,448
Clases Disposición Pago	No estaría dispuesto a pagar por un servicio de esas características	11	0,106	0,03	0,062	0,093
Clases Disposición Pago	\$50.000 mensual por dos clases a la semana	3	0	0	0,092	0
Clases Disposición Pago	\$60.000 mensuales por tres clases a la semana	1	0,003	0	0,026	0
Clases Frecuencia	No Aplica	76	0,744	0,942	0	0
Clases Frecuencia	Una vez a la semana	46	0,162	0,057	0,601	0,693

<i>Clases Frecuencia</i>	Dos o Tres veces por semana	9	0,003	0	0,15	0,177
<i>Clases Frecuencia</i>	Solo ocasionalmente	8	0,073	0	0,095	0,041
<i>Clases Frecuencia</i>	Cada dos semanas	8	0,018	0	0,154	0,089
<i>Clases</i>	No	76	0,744	0,942	0	0
<i>Clases</i>	Sí	71	0,256	0,058	1	1
<i>Clases</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>Comuna</i>	Providencia	25	0,174	0,041	0,281	0,217
<i>Comuna</i>	Las Condes	21	0,11	0,159	0,247	0,044
<i>Comuna</i>	Santiago	18	0,147	0,081	0,034	0,261
<i>Comuna</i>	Ñuñoa	11	0,074	0,133	0,062	0
<i>Comuna</i>	Colina	10	0,073	0,08	0,062	0,045
<i>Comuna</i>	Vitacura	8	0,04	0,049	0	0,178
<i>Comuna</i>	Huechuraba	6	0,037	0,106	0	0
<i>Comuna</i>	Pudahuel	5	0,04	0,022	0,031	0,044
<i>Comuna</i>
<i>Cuidado Frecuencia</i>	No Aplica	62	0,901	0,216	0,058	0,131
<i>Cuidado Frecuencia</i>	Sólo cuando lo requiera	39	0,031	0,433	0,299	0,503
<i>Cuidado Frecuencia</i>	Una vez a la semana	21	0,033	0,138	0,312	0,173
<i>Cuidado Frecuencia</i>	Dos veces por semana	14	0,018	0,183	0,154	0,048
<i>Cuidado Frecuencia</i>	De lunes a viernes	5	0	0	0,124	0,044
<i>Cuidado Frecuencia</i>	No lo usaría, no me interesa	3	0,016	0,029	0	0,044
<i>Cuidado Frecuencia</i>	Tres veces por semana	3	0	0	0,053	0,057
<i>Cuidado Interés</i>	Sí	85	0,099	0,784	0,942	0,869
<i>Cuidado Interés</i>	No	62	0,901	0,216	0,058	0,131
<i>Cuidado Interés</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>Cuidados Disposición Pago</i>	No Aplica	62	0,901	0,216	0,058	0,131
<i>Cuidados Disposición Pago</i>	\$40.000 por día sin plan mensual	41	0,038	0,475	0,373	0,396
<i>Cuidados Disposición Pago</i>	\$120.00 mensual por un día a la semana	30	0,06	0,229	0,365	0,278
<i>Cuidados Disposición Pago</i>	\$220.000 mensual por dos días a la semana	7	0	0,08	0,111	0,017
<i>Cuidados Disposición Pago</i>	\$320.000 mensual por tres días a la semana	5	0	0	0,062	0,133

<i>Cuidados Disposición Pago</i>	\$520.000 mensual de lunes a viernes	2	0	0	0,031	0,045
<i>Edad</i>	Mean	30,72	30,93	30,31	30,86	30,71
<i>Edad</i>	Desviación	1,76	1,53	1,75	1,88	2,1
<i>Evaluación Disposición Pago</i>	No Aplica	102	1	0,683	0,674	0
<i>Evaluación Disposición Pago</i>	\$35.000 por una visita única	28	0	0,24	0,178	0,586
<i>Evaluación Disposición Pago</i>	\$50.000 por una inspección inicial y segunda visita de revisión de cambios	10	0	0	0,147	0,232
<i>Evaluación Disposición Pago</i>	No estaría dispuesto a pagar por un servicio de esas características	7	0	0,077	0	0,182
<i>Evaluación Frecuencia</i>	No Aplica	102	1	0,683	0,674	0
<i>Evaluación Frecuencia</i>	Sólo una vez	21	0	0,106	0,088	0,629
<i>Evaluación Frecuencia</i>	Trimestralmente	10	0	0,106	0,152	0,047
<i>Evaluación Frecuencia</i>	Anualmente	8	0	0,079	0,02	0,196
<i>Evaluación Frecuencia</i>	Mensualmente	4	0	0,026	0,005	0,127
<i>Evaluación Frecuencia</i>	Semestralmente	2	0	0	0,061	0,001
<i>Evaluación Interés</i>	No	102	1	0,683	0,674	0
<i>Evaluación Interés</i>	Sí	45	0	0,317	0,326	1
<i>Evaluación Interés</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>Integrantes Grupo Familiar</i>	Mean	3,18	2,97	3,37	3,03	3,58
<i>Integrantes Grupo Familiar</i>	Desviación	1,14	1,12	1,06	1,09	1,29
<i>Internet Origen Información</i>	La utilizo como una fuente más de información	90	0,617	0,672	0,645	0,452
<i>Internet Origen Información</i>	Es mi principal fuente	37	0,216	0,144	0,324	0,414
<i>Internet Origen Información</i>	No la utilizo	11	0,11	0,08	0,031	0,045
<i>Internet Origen Información</i>	No es una fuente fiable	9	0,056	0,105	0	0,089

<i>Internet Origen Información</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>NSE</i>	AB	79	0,568	0,694	0,402	0,397
<i>NSE</i>	C1a	37	0,259	0,158	0,295	0,331
<i>NSE</i>	C1b	20	0,155	0,069	0,187	0,129
<i>NSE</i>	C2	7	0	0,053	0,116	0,055
<i>NSE</i>	C3	3	0	0,026	0	0,088
<i>NSE</i>	E	1	0,018	0	0	0
<i>NSE</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>Sexo</i>	Femenino	77	0,591	0,367	0,512	0,642
<i>Sexo</i>	Masculino	70	0,409	0,633	0,488	0,358
<i>Sexo</i>	No Aplica	0	0	0	0	0
<i>Web App Disposición Pago</i>	No estaría dispuesto a pagar por un servicio de esas características	57	0,45	0,489	0,334	0,144
<i>Web App Disposición Pago</i>	\$2.000	37	0,207	0,312	0,185	0,354
<i>Web App Disposición Pago</i>	No Aplica	29	0,278	0	0,174	0,366
<i>Web App Disposición Pago</i>	\$3.000	21	0,046	0,199	0,246	0,135
<i>Web App Disposición Pago</i>	\$4.000	3	0,018	0	0,062	0
<i>Web App Frecuencia</i>	Semanalmente	69	0,388	0,686	0,397	0,408
<i>Web App Frecuencia</i>	No Aplica	29	0,278	0	0,174	0,366
<i>Web App Frecuencia</i>	A diario	24	0,147	0,053	0,277	0,223
<i>Web App Frecuencia</i>	Mensualmente	24	0,168	0,261	0,152	0,003
<i>Web App Frecuencia</i>	No lo usaría, no me interesa	1	0,018	0	0	0
<i>Web App Interés</i>	Si	126	0,722	1	0,876	0,918
<i>Web App Interés</i>	No	21	0,278	0	0,124	0,082
<i>Web App Interés</i>	No Aplica	0	0	0	0	0

10. Anexo 10

Logo de la empresa

