



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

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

**Alumno: Xavier Ruiz Valls  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, agosto 2017**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>III</b>
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>4</b>
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES</b> .....	<b>5</b>
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>6</b>
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>7</b>
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>8</b>
1. ESTRATEGIA .....	10
2. FLUJO DE OPERACIONES .....	11
3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	15
4. DOTACIÓN.....	16
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b> .....	<b>18</b>
1. EQUIPO GESTOR .....	18
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	20
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>22</b>
1. SUPUESTOS.....	22
2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS .....	22
3. ESTIMACIÓN DE EGRESOS .....	23
4. PLAN DE INVERSIONES .....	24
5. PROYECCIONES DE ESTADOS DE RESULTADOS .....	24
6. PROYECCIONES DE FLUJO DE CAJA (POSICIÓN DE FLUJOS DE LA EMPRESA) .....	25
7. CALCULO DE TASA DE DESCUENTO .....	26
8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO (PURO, SIN DEUDA): VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	27
9. VALOR RESIDUAL.....	27
10. BALANCE PROYECTADO .....	28
11. CAPITAL DE TRABAJO .....	29
12. FUENTES DE FINANCIAMIENTO (MONTOS Y TÉRMINOS) .....	29
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS</b> .....	<b>30</b>

<b>IX.</b>	<b>PROPUESTA INVERSIONISTA .....</b>	<b>30</b>
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>XI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....</b>	<b>33</b>
<b>XII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>34</b>
1.	ANEXO I:.....	34
2.	ANEXO 2.....	50
3.	ANEXO 3.....	53
4.	ANEXO 4.....	54
5.	ANEXO 5.....	58
6.	ANEXO 6.....	61
7.	ANEXO 7.....	63
8.	ANEXO 8.....	63
9.	ANEXO 9.....	64
10.	ANEXO 10.....	68

## Resumen ejecutivo

Durante la lectura de este documento el lector encontrará el Plan de Negocio de la empresa Albatros, donde se presenta una alternativa que atiende a los inconvenientes y necesidades que tienen los padres durante la última etapa de embarazo y los primeros días de vida de sus hijos.

Albatros ofrece un conjunto completo de servicios de cuidado, educación y acompañamiento para padres, que busca apoyar a los padres y cuidar a los recién nacidos con el apoyo de un grupo de profesionales de la salud altamente capacitados y con una fuerte orientación al cliente, que con procedimientos de atención estandarizados aseguran un servicio de excelencia acorde a las necesidades de sus clientes.

Asimismo, se presenta un completo análisis financiero, de los flujos de inversión y resultados del ejercicio que tendrá la empresa durante el periodo de evaluación del plan, con especial énfasis en los resultados financieros del proyecto, los que proyectan una VAN de \$37.140.609 para una inversión de \$20.039.338 dividida entre tres inversionistas.

## I. Oportunidad de negocio

Para identificar las necesidades de los clientes se realizaron una serie de entrevistas a padres primerizos y así entender sus preocupaciones. A partir del análisis de estas entrevistas se confeccionó una encuesta con la finalidad de validar las oportunidades de negocio detectadas, obteniendo como resultado que los padres buscan del servicio las siguientes características:

- Protección y estimulación del infante
- Ayuda en actividades cotidianas y el aprendizaje práctico de ellas por parte de profesionales calificado
- Fuentes de información confiables
- Cuidados generales de la madre durante el embarazo y posterior al parto y la evaluación de riesgos en el hogar.
- La Red de apoyo

A partir de los resultados de la encuestas y análisis de los servicios ofrecidos en el mercado se presenta la oportunidad de entregar un servicio integral de acompañamiento, educación y apoyo a los futuros padres del recién nacido prestado por profesionales de la salud en la etapa final del embarazo y primeras dos semanas de vida del recién nacido.

Un aspecto distintivo e innovador de la oportunidad de negocio es que no existen oferentes que presten el servicio de modo conjunto, integral y personalizado, constituyendo esto la propuesta de valor central de la empresa.

El detalle de la oportunidad de negocio se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria en la que participará Albatros es la de servicios de educación y acompañamiento para padres en el cuidado de la madre y el recién nacido.

Mediante un análisis PESTEL de atractivo la industria se concluye, que si bien existe una retracción en la inversión privada, se prevén pronósticos favorables para la economía del país. El estado ha desarrollado una serie de políticas públicas que protegen a la madre y sus ingresos durante el embarazo y período post parto y aspectos legales que hacen más costoso el empleo de trabajadores de casa particulares favoreciendo la contratación de servicios a empresas más que a personas naturales.

El análisis del sector mediante el modelo de Porter concluye que se presentan altas amenazas de nuevos competidores al existir bajas barreras de entradas y si bien hay oferentes de los servicios individuales que prestará Albatros no existe una empresa que dé una solución completa y conjunta a las necesidades de los clientes. Se encuentra una media/alta amenaza de sustitutos de servicio principalmente por la red de apoyo familiar.

Estos antecedentes permiten definir un entorno que propicia el crecimiento de la industria del cuidado y apoyo de los padres haciéndola "Atractiva".

El tamaño de mercado calculado para la industria es de \$1.838.376.969

Se definen como clientes de Albatros a padres primerizos y como usuarios del servicio a las mujeres embarazadas y recién nacidos en sus primeras semanas de vida.

El detalle del cálculo de tamaño de mercado, competidores y clientes se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios

### III.Descripción de la empresa y propuesta de valor

Albatros es una empresa que ofrece un completo conjunto de servicios para el acompañamiento, educación y apoyo a los padres previo al parto y en las primeras semanas de vida del recién nacido.

Su visión es ser reconocidos como una empresa confiable donde los padres resuelven sus necesidades de acompañamiento y apoyo en la última etapa del embarazo y primeras semanas de vida del bebé. Destaca la variedad y calidad de sus servicios y la capacidad de recoger e innovar agregando nuevas prestaciones.

Su misión es el apoyo integral a los padres en el cuidado y bienestar de su hijo recién nacido, mediante un equipo de profesionales comprometido con alta orientación al cliente.

Los servicios de albatros son:

- Compras a supermercados y farmacias.
- Transporte al momento del parto
- Transporte y acompañamiento a controles médicos
- Taller práctico en el hogar.
- Masaje para la madre
- Facilitar ingreso a la clínica.
- Acompañamiento, cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.
- Evaluación de riesgo en el hogar y vehículos
- Cuidado del Recién Nacido

El detalle del modelo de negocios con sus respectivas estrategias de crecimiento y relación con clientes se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

## IV. Plan de Marketing

Albatros tiene por objetivos:

- 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

Parte central de la propuesta de valor de Albatros es la personalización del servicio y el conocimiento del cliente, detectando tres segmentos de clientes: la previsoras, los preocupados y los cautelosos.

El posicionamiento estratégico del servicio se orienta al cliente, ofreciendo una amplia gama de prestaciones con el fin de satisfacer la mayor cantidad de necesidades.

En lo que se refiere a la estrategia de precios Albatros presenta distintos paquetes de servicios para cada segmento de clientes. Adicionalmente se pueden contratar servicios individuales con un precio mayor que el del paquete.

En cuanto a la comunicación y ventas Albatros pretende irrumpir en ferias especializadas, fuerza de venta directa en lugares que frecuenten mujeres embarazadas y un programa de referidos.

El detalle de los objetivos, indicadores, segmentos de clientes, estrategia de servicios, distribución, precio, comunicación, estimaciones de demanda y presupuesto de marketing se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

## V. Plan de Operaciones

Con el objeto de explicar la operativización de los procesos que permitirá relacionar los recursos claves, con las actividades claves y socios estratégicos que permiten generar la oferta de valor a los clientes, se utilizará la cadena de valor, permitiendo de esta manera identificar las actividades primarias del negocio y sus respectivas actividades de apoyo o soporte.

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa consta con infraestructura mínima que reduce los costos pero sin afectar la entrega de los servicios de contacto con el cliente y actividades de RRHH.</li> <li>- Estructura organizacional horizontal que permite flexibilidad y agilidad para adecuarse a la necesidad de los clientes.</li> <li>- Externalización de actividades legales de acuerdo a necesidad de la empresa</li> <li>- Foco en actividades de gestión de la calidad que permita homogeneizar el servicio entregado</li> </ul>					Margen
	Gestión de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor clave para la diferenciación el contar con personal idóneo, capacitado y motivado por lo que existe alta preocupación en actividades de: Reclutamiento y Selección, Inducción que permita a los empleados incorporarse a la empresa sintiéndose bienvenidos disminuyendo los tiempos de adaptación al cargo y adherir a la cultura de excelencia y de servicio al cliente, Compensaciones, Motivación y Clima Laboral; y Capacitación</li> </ul>					
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web de la empresa con información de guía para los padres con contenido certificado por médicos que permite educar y a la vez atraer y generar base de potenciales clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software ERP para control de servicios comercializados y prestados</li> <li>- Uso de plataformas de redes sociales para contacto instantáneo con empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de actividades de ventas con software ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web y redes sociales de contacto con la empresa</li> </ul>	
	Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal estandarizados enfocados en la contratación de personal idóneo</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material publicitario con utilidad para los padres, ej. souvenir con logos de la empresa</li> </ul>		
Actividades Primarias		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionales de la salud idóneos al cargo con alto enfoque en atención al cliente</li> <li>-Compra de materiales de salud para atención del bebe esterilizados e hipoalergénicos (Ej Algodón)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de compras a supermercados y farmacias</li> <li>-Transporte y acompañamiento a controles y al momento del parto</li> <li>- Talleres en hogar</li> <li>- Masaje para la madre</li> <li>- Acompañamiento y enseñanza a padre en cuidados del recién nacido</li> <li>-Evaluación de Riesgo del hogar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de compras solicitadas</li> <li>- Madres más relajada y preparadas para el momento del parto</li> <li>- Padres educados respecto a cuidados del recién nacido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende actividades para dar a conocer la empresa y contratar sus servicio:</li> <li>Participación en ferias como mundo bebe</li> <li>Fuerza de venta directa en clínicas o tiendas donde se venden productos para embarazadas</li> <li>Página web</li> <li>Centro de contacto</li> <li>Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a calidad del servicio entregado al cliente de manera de corregir problemas mediante contacto por telefónico y encuestas online</li> <li>- Centro de contacto y Redes Sociales donde los padres podrán contactarse en caso de insatisfacción con el servicio</li> <li>- Protocolo de cambio de profesional que entrega servicio ante incomodidad del cliente</li> </ul>	Margen
		Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Comercialización y Ventas	Servicio de post-venta	

Ilustración 1: Cadena de Valor

## 1. Estrategia

El aspecto distintivo y de diferenciación que tendrá Albatros es el modelo de servicio que entregará a los clientes, ofreciendo desde un comienzo un concepto de integralidad y calidad de servicio, es decir, podrá optar a recibir un completo conjunto de servicios a través de una misma empresa. Para ello la fuerza de venta al momento del contacto con el cliente generará una instancia de dialogo donde identificará las necesidades del comprador para posteriormente ofrecerle los planes de servicio que tiene Albatros, explicitando el modo de operación, valores y modalidad de pago de manera de no generar expectativas en el cliente que después no serán cubiertas y por lo tanto generarán insatisfacción.

Una vez contratado el plan o un servicio particular se le asignará un profesional que acompañará a los padres y les apoyará de acuerdo con las necesidades y características del cliente.

La cantidad de clientes que se atenderán dependerá del número de profesionales disponibles y el horario en que el usuario agende el servicio, pero de acuerdo con la dotación inicial estimada se calcula poder atender inicialmente a 10 personas mensualmente con la posibilidad de ir creciendo de acuerdo con la posibilidad de reclutar personal y capacitarlos.

El servicio principalmente será entregado en el hogar de los padres por lo que la zona de cobertura serán las comunas La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. El horario de atención será entre las 9:00 y 19:00 horas de lunes a viernes, aunque existirá la posibilidad de acceder a algunos servicios en horarios nocturnos y fines de semana con un cargo adicional.

El acceso a los servicios por parte del cliente considera todo el año, excluyendo los días feriados legales.

## ***Nuestras Oficinas***

Nuestras oficinas estarán ubicadas en el sector oriente de la ciudad, en la comuna de Las Condes cercano a nuestro segmento objetivo.

El edificio de oficinas elegido se ubica cercano a las calles Los Militares con Alonso de Córdova y cuenta con buenos accesos, a pasos de arterias principales y comercios en general.

Nuestra oficina es una planta libre, de 40 m<sup>2</sup>, en la cual la calidez y la simpleza nos caracterizarán, para mostrar una imagen limpia, pero a su vez que genere confianza en nuestros servicios. Contará con puestos para recibir clientes, y sala de trabajo para el personal.

El costo del arriendo mensual es de 8,64 UF.

### **2. Flujo de operaciones**

El flujo de operaciones, detallado en la Ilustración 6, está compuesto por las siguientes actividades.

- a. Contacto Inicial: cliente hace contacto con la empresa mediante la página web, Mesa Central de Contacto o Fuerza de venta ubicada en stands. Si el contacto se realiza por alguna de las dos primeras opciones se agenda visita con personal de fuerza de venta en un plazo de 24 horas. (En un comienzo las visitas agendadas serán con los dueños de la empresa).
- b. Conocimiento de cliente y oferta de planes y servicios: Se identifican las necesidades del cliente y se recomiendan los servicios y/o planes que se ofrecen, explicitando el modo de uso de ellos.
- c. Contratación del servicio: si el cliente le gustase la oferta se firmará un contrato de prestación de servicio, donde se explicitarán las actividades contratadas, las condiciones de entrega sus valores y políticas de devolución de dinero en caso de insatisfacción. Al momento de la firma del contrato se deberá cancelar el valor del plan o servicio contratado.

- d. Asignación del personal según necesidad del cliente y servicio contratado: Una vez contratado el plan o servicio se le asignará un profesional quien se entrevistará con el usuario y le explicará la manera en que se entregará el servicio integral de acompañamiento, educación y apoyo a los padres.
- e. Prestación de servicios: la modalidad en que se entregará el plan contratado dependerá de la naturaleza del servicio:
  - **Servicio de compras en supermercado y farmacias:** Cliente se comunica con mesa central telefónica e indica productos que necesita. Personal indica valores aproximados de los productos para que cliente pueda realizar transferencia electrónica. Al momento de entrega del producto se entrega boleta de compra al cliente y caso de diferencias se devuelve dinero vía transferencia. El servicio se entregará de lunes a sábado de 9:00 a 19:00 horas.

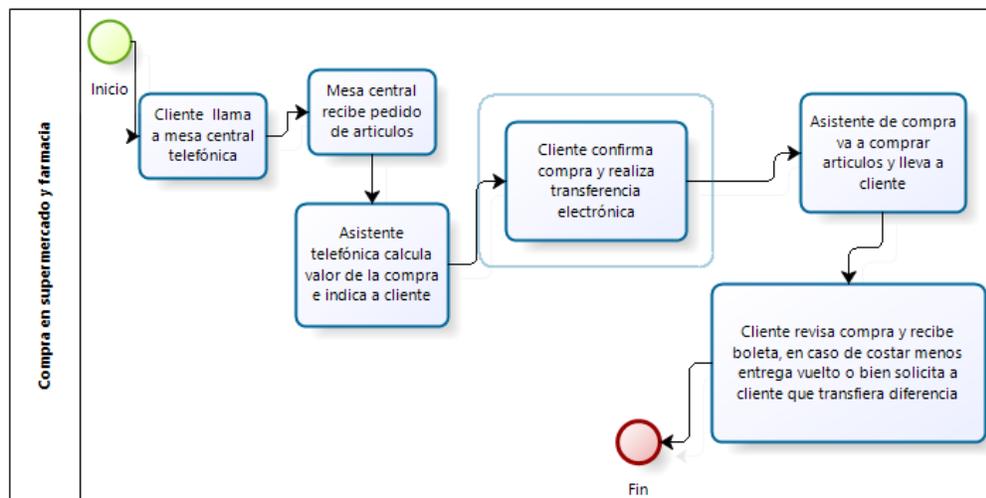


Ilustración 2: Servicio de compras en supermercado y farmacias

- **Transporte a controles médicos y al momento del parto:** cliente agenda ida a control médico mediante web de Albatros o mesa central telefónica y la profesional asignada llega a hogar de usuario para posteriormente acompañarla a centro asistencial. En el caso del

momento de parto llama a la mesa central telefónica quien gestiona su traslado en conjunto con la enfermera de turno.

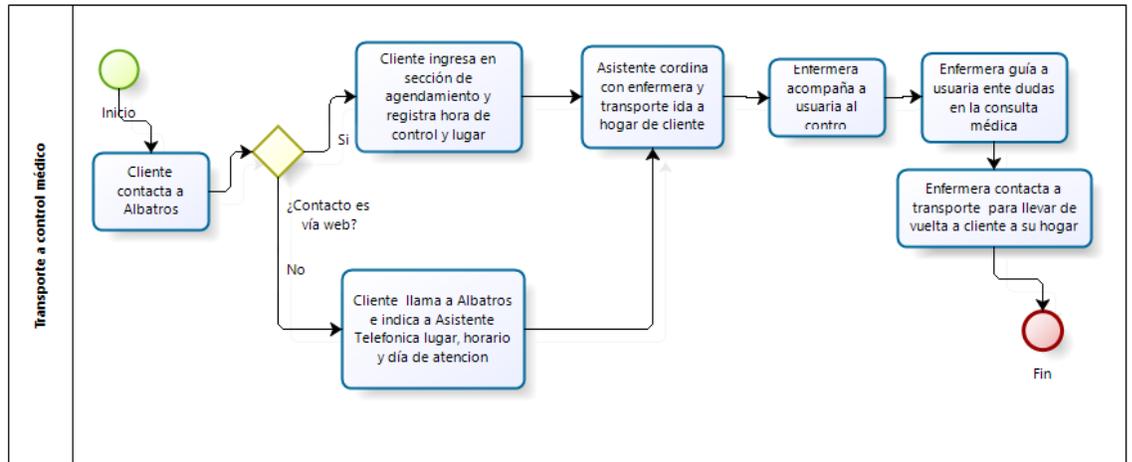


Ilustración 3: Transporte a controles médicos

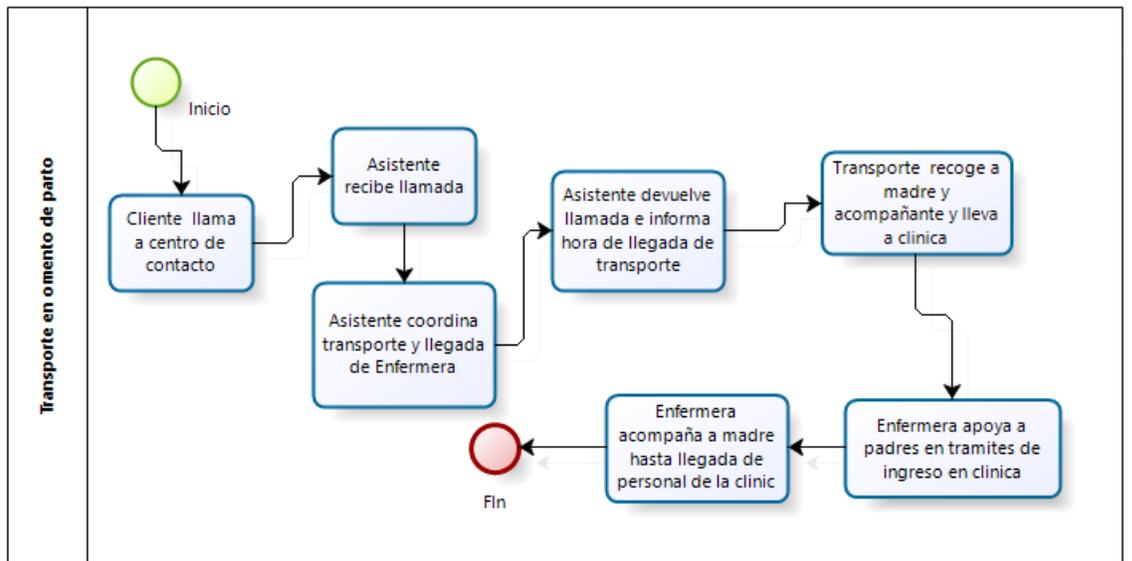


Ilustración 4: Transporte al momento del parto

- **Servicio masajes y talleres:** cliente coordina con profesional que tiene asignada el horario y los días en que se realizarán las actividades
- **Servicio de acompañamiento a padres para cuidados del recién nacido:** el servicio contratado consistirá en que una enfermera enseñará a los padres técnicas para tranquilizar al bebe, estimularlo, limpiarlo entre

otras. El servicio tendrá una duración de 3 horas diarias, de lunes a viernes, en el horario de 9 am a 21 pm.

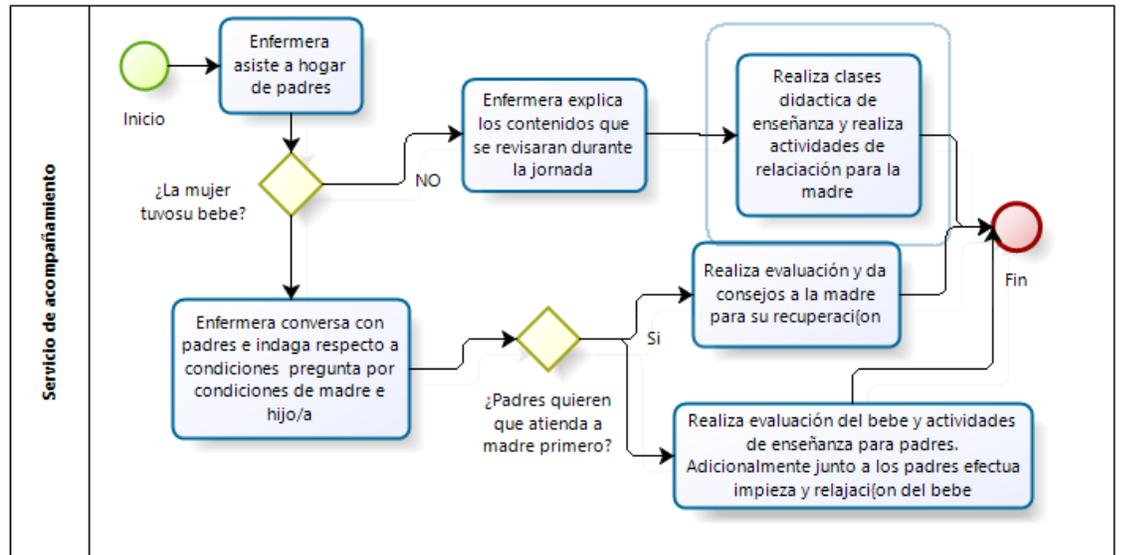


Ilustración 5: Servicio de acompañamiento a padres para cuidados del recién nacido

- f. Prestación de servicios complementarios: El cliente tiene la posibilidad de contratar servicios adicionales no incluidos en el plan o bien aumentar la cantidad actividades. Un servicio adicional será el de cuidado del recién nacido por personal de Albatros en los siguientes horarios: 9 am a 19 pm y de 21 pm a las 7 am. El personal deberá llegar 15 minutos antes del inicio del servicio para la preparación previa necesaria.
- g. Fin y Evaluación del servicio: Se realizará a través de encuesta a los padres, presencial u online, según su preferencia, asimismo se le entregará un souvenir al cliente como muestra de agradecimiento por la preferencia y de promoción de la marca.
- h. Entrega de retroalimentación a personal que realiza el servicio: Una vez recibido la evaluación del servicio por parte de los clientes, se entregará retroalimentación al personal a cargo, de acuerdo con su evaluación. El objetivo es transmitir y reconocer los buenos desempeños, y detectar áreas de mejora.

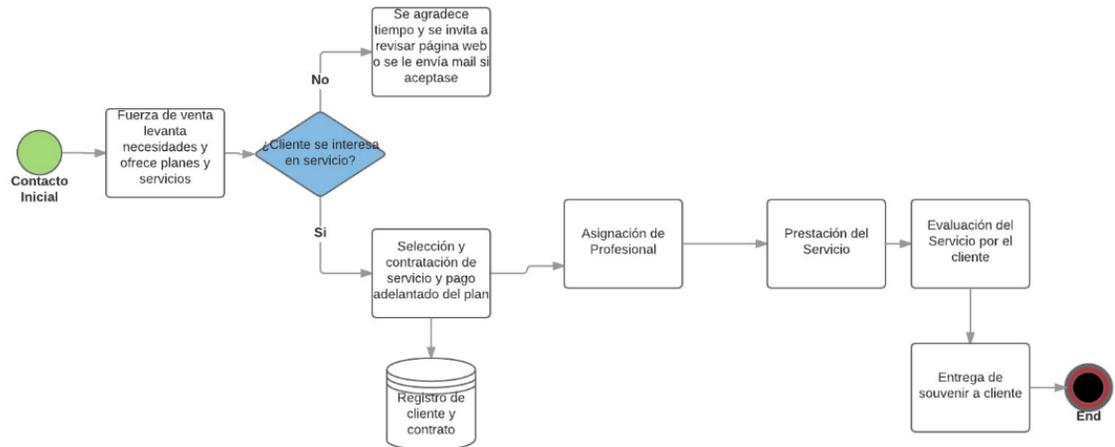


Ilustración 6: Flujo de operaciones

### 3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar el negocio se deberán efectuar una serie de actividades que permitan constituir la empresa de acuerdo con la normativa vigente.

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Ltda. por lo que se realizarán las siguientes acciones:

- Arriendo de inmueble donde se establecerá la oficina
- Redacción y legalización de escritura pública de sociedad
- Inscripción en registro de comercio
- Publicación de extracto en diario oficial
- Inicio de Actividades en SII
- Solicitud de Patente en Municipalidad
- Acondicionamiento de oficina
- Compra de implementación necesaria para habilitar oficinas de atención al cliente, mesa central de contacto y salón de capacitación
- Desarrollo de contenidos y lanzamiento de página web de la empresa
- Desarrollo de procedimientos de atención

- Reclutamiento y selección de personal
- Desarrollo de alianzas con socios estratégicos
- Capacitación de personal contratado (inicialmente el personal será a honorarios jornada parcial)
- Apertura de operaciones
- Lanzamiento de la empresa y actividades de promoción de la empresa

Actividad	Semana												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Arriendo de inmueble donde se establecerá la oficina	■												
Redacción y legalización de escritura pública de sociedad	■	■	■										
Inscripción en registro de comercio				■	■	■	■						
Publicación de extracto en diario oficial						■							
Inicio de Actividades en SII						■							
Solicitud de Patente en Municipalidad						■	■	■	■				
Acondicionamiento de oficina	■	■	■	■	■	■	■						
Compra de implementación habilitación mesa central de contacto y salones					■	■	■	■					
Desarrollo de contenidos y lanzamiento de página web de la empresa	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Desarrollo de procedimientos de atención	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Reclutamiento y selección de personal		■	■	■	■	■	■	■	■				
Desarrollo de alianzas con socios estratégicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Capacitación de personal contratado								■	■	■	■		
Apertura de operaciones										■	■		
Lanzamiento de la empresa y actividades de promoción de la empresa										■	■	■	■

*Ilustración 7: Cronograma del plan de desarrollo e implementación*

#### 4. Dotación

La dotación que conformará la empresa Albatros está compuesta por personal que tendrá las funciones asociadas a la gestión de administración, marketing,

finanzas, calidad, y gestión de recursos humanos que estarán a cargo de los socios de la empresa.

Para las funciones asociadas a la generación de contenidos educacionales de página web, capacitación y certificación de profesionales y generación de protocolos y procedimientos de atención y educación a los padres se tendrá a personal médico y enfermera.

En lo que se refiere a las funciones de entrega de los servicios de acompañamiento y educación se requerirá de enfermeras y técnicos paramédicos. El servicio de masajista será entregado por masajistas con estudios técnicos.

Para la fuerza de venta directa y mesa central de contacto center se contratará a personas con experiencia en estas actividades y para el servicio de coordinación de transporte y compras a un asistente administrativo

Adicionalmente se requerirán los servicios de un abogado a honorarios para la redacción de las escrituras de conformación de la sociedad, contratos de prestación de servicios de Albatros con los clientes, contratos del personal de la empresa.

Un aspecto por considerar en la etapa inicial es el desarrollo de la página web para lo que se contrataran los servicios de un diseñador y desarrollador web. Posteriormente la mantención de esta página quedará a cargo de un socio de la empresa que tiene conocimientos del tema.

Es importante mencionar que al inicio del negocio el personal será contratado principalmente bajo la modalidad de honorarios a jornada parcial y a medida que vaya aumentando la cantidad de servicios contratados se ira traspasando personal a contratos indefinidos.

## VI. Equipo del proyecto

### 1. Equipo gestor

El equipo gestor que liderará y llevara a cabo el proyecto está compuesto por dos ingenieros civiles industriales con sólidos conocimientos en administración y que poseen en conjunto conocimientos y experiencia en consultorías en Inteligencia de Negocios, Desarrollo de Software e Investigación de Mercado, Servicio al cliente, Gestión de Recursos Humanos, Control de Gestión y Supply Chain y Logística.

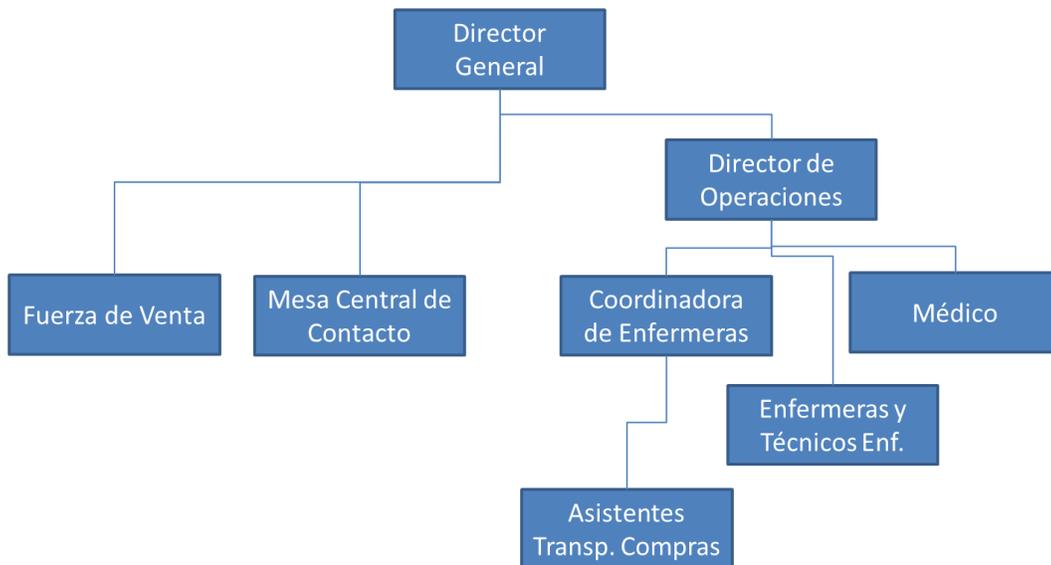
Adicionalmente contarán con el apoyo de dos profesionales de la salud con títulos de medicina y enfermería

A continuación, se entregará una breve reseña del equipo gestor

- Xavier Ignacio Ruiz Vals: Ingeniero Civil industrial de la Universidad Católica de Chile con un MBA en la Universidad de Chile, con 8 años de experiencia en áreas de Inteligencia de negocio, desarrollo de software e investigación de mercado. Actualmente posee el cargo de *Head of Scripting Américas* en Netquest.
- Leopoldo Gustavo Jiménez Herrera: Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile con un MBA en la Universidad de Chile con experiencia laboral en servicio al cliente, gestión de recursos humanos, proyectos de redes, control de gestión y Supply Chain y Logística. En la actualidad es jefe de control de inventarios en Entel.
- Karina Lourdes de Los Andes Vargas Valdebenito: Médico titulado en la Universidad Chile con diplomado en pediatría y obstetricia. Actualmente desempeña funciones de Médico en el Hospital San Juan de Dios
- Katherine Alejandra Arancibia González: Enfermera titulada en la Universidad San Sebastián con experiencia en neonatología y traumatología. En la actualidad se desempeña como enfermera en Clínica Santa María

## 2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Albatros se define en función de las actividades claves como lo muestra la Ilustración 8: Organigrama de Albatros.



*Ilustración 8: Organigrama de Albatros*

Actividades de Administración, Contabilidad, Marketing y Ventas e Innovación.

- Director General (1): Profesional del Área de Administración encargado de gestionar y articular las áreas y procesos asociadas a las actividades de administración, contabilidad, marketing, ventas e innovación
- Fuerza de Venta (2 el primero año y 4 en el segundo año): Personas con educación técnica en administración y ventas encargadas de visitar clínicas y lugares que frecuentan las mujeres embarazadas para vender los servicios que ofrece Albatros.
- Mesa Central de Contacto (1 el primer año y 2 el segundo año): Persona con estudios de secretaría contable encargada de gestionar las interacciones que tengan los clientes con la empresa.

Actividades de Operación, Procesos y Control de Calidad, Gestión de Recursos Humanos

- Director de Operaciones (1): Profesional del Área de Administración encargado de gestionar y articular las áreas y procesos asociadas a las actividades de Operación, Procesos y Control de Calidad y Gestión de Recursos Humanos
- Médico (1): Médico titulado encargado de generar los contenidos médicos de la página web, generación y actualización de material de capacitación de colaboradores
- Enfermera (10 el primer año y posteriormente 20): Enfermera titulada a cargo de supervisión de los procesos, entrenamiento de las auxiliares de enfermería, y de prestar los servicios de acompañamiento (enseñanza a padres y cuidados del bebé) de recién nacidos en los casos en que se requiera mayor especialización, como bebés con necesidades especiales, prematuros.
- Técnicos en Enfermería. (10 el primer año y 20 el segundo): Técnico en enfermería con especialidad en neonatología con al menos 3 años de experiencia, estarán a cargo de la prestación de los servicios de cuidados de recién nacidos.
- Asistentes (1): Técnico en administración encargado de coordinar el servicio de transporte y efectuar las compras en supermercado y farmacias

### 3. Incentivos y compensaciones

El modelo de Incentivo y compensaciones será de acuerdo con el rol que cumpla el colaborador en la empresa y el tipo de relación contractual (contrato indefinido o personal a honorarios part time), pues debido a que en una primera etapa negocio se priorizará el tener personal part time de manera de que los egresos de caja sean acordes a los ingresos de la empresa.

Para los dueños de la empresa que ocupan el cargo Gerente General y Gerente de Operaciones las remuneraciones serán mixtas, siendo 50% fijo y 50% variable dependiendo de las utilidades del negocio

Para el caso del personal de la Mesa Central de Contacto y Asistentes tendrán contratos indefinidos con sueldos acordes a mercado

En lo que se refiere a los colaboradores de la fuerza de venta tendrán remuneraciones mixtas con una componente fija (sueldo fijo) y otra variable (comisiones por venta) y serán contratados bajo la modalidad de honorarios en primera instancia y de acuerdo con el éxito del negocio irán pasando como personal de planta

Para las enfermeras y técnicos paramédicos, dado que en ellos son un recurso clave en el que sustenta la ventaja competitiva de la empresa tendrán un sueldo fijo por horas trabajadas y un bono cuatrimestral el que dependerá de los resultados obtenidos en las evaluaciones que realicen los clientes. Para el caso del bono este se calculará en base al 30% del sueldo promedio obtenido durante el trimestre y podrá incrementarse a un 50% de acuerdo con los resultados. El objetivo de esto es incentivar a entregar un servicio de alta calidad y a su vez contar con un incentivo variable que permite fidelizar a las enfermeras y técnicos pues trabajaran a honorarios

### ***Plan de Fidelización de colaboradores***

Como una forma de atraer y fidelizar a los colaboradores es necesario generar políticas de gestión de recursos humanos que generen una cultura que fomente el buen clima ambiente laboral y de excelencia en la entrega del servicio para esto se generarán un plan de capacitación que combine el plan formal de contenidos de la empresa con un levantamiento de necesidades emergentes de especialización de los colaboradores. Adicionalmente se implementará una beca para que un colaborador pueda acceder a estudiar un diplomado o algún curso de especialización, la que se entregará considerando como variables el desempeño y la antigüedad en la empresa.

Un aspecto atractivo que tiene el modelo de contratación de Albatros es que permitirá a los colaboradores turnos flexibles de acuerdo con la demanda y

disponibilidad del colaborador permitiéndole libertad en el manejo de sus tiempos.

## VII. Plan Financiero

### 1. Supuestos

Para el desarrollo de la planificación financiera se utilizarán supuestos para definir los alcances y poder modelar los escenarios financieros que tendrá la organización.

- Proyección para los 5 primeros años de operación
- Agregación mensual para el primer año y anual para los siguientes
- Reajuste de los precios y costos anual de un 3% (Banco Central de Chile, 2007)
- El factor de crecimiento en régimen será de acuerdo con los objetivos de captura de demanda establecidos para cada año.
- A partir del año 2018 la tasa impositiva será un 27% y se utilizará ese valor para los cálculos del horizonte temporal definido (Servicio de Impuestos Internos de Chile)

### 2. Estimación de Ingresos

Los ingresos de Albatros serán por concepto de venta de planes y por servicios adicionales. Para determinar los ingresos por planes se toma como referencia la proyección de demanda obtenida en el cálculo de mercado objetivo, la composición de segmentos de clientes obtenida en la segmentación de datos de la encuesta y el precio de cada uno de los planes que ofrece la compañía (Tabla 1: Tabla con resumen de estimación de ingresos).

Tabla 1: Tabla con resumen de estimación de ingresos

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Plan	\$128.702.169	\$172.386.757	\$214.937.918	\$279.310.188	\$376.414.120
Servicio Adicionales	\$ 24.908.964	\$ 33.363.661	\$ 41.598.995	\$ 54.057.577	\$ 72.851.031
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$153.611.133</b>	<b>\$205.750.417</b>	<b>\$256.536.913</b>	<b>\$333.367.765</b>	<b>\$449.265.152</b>

### 3. Estimación de Egresos

Por la naturaleza del modelo de negocios los egresos de la empresa se componen en su mayoría por costos variables dado que la principal fuente de costos corresponde a las remuneraciones y compensaciones del personal a honorarios a quien se le paga en función de las horas trabajadas (Tabla 2: Tabla con resumen de estimación de egresos).

Tabla 2: Tabla con resumen de estimación de egresos

Egreso (Años)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijo	Arriendo	\$ 2.765.466	\$ 2.848.430	\$ 2.933.883	\$ 3.021.899	\$ 3.112.556
	Gastos comunes	\$ 960.000	\$ 988.800	\$ 1.018.464	\$ 1.049.018	\$ 1.080.488
	Servicios básicos (luz, agua, gas)	\$ 792.000	\$ 815.760	\$ 840.233	\$ 865.440	\$ 891.403
	Personal limpieza	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	\$ 1.573.527	\$ 1.620.733
	Internet, telefonía fija	\$ 514.080	\$ 529.502	\$ 545.387	\$ 561.749	\$ 578.602
	Remuneraciones del personal fijo	\$ 28.320.000	\$ 29.169.600	\$ 32.044.688	\$ 35.006.029	\$ 40.056.209
	Publicidad y promoción	\$ 2.544.000	\$ 2.620.320	\$ 2.698.930	\$ 2.779.897	\$ 2.863.294
	Patentes y otros	\$ 516.000	\$ 531.480	\$ 547.424	\$ 563.847	\$ 580.763
	Mantenimiento de licencias y computadores	\$ 324.000	\$ 333.720	\$ 343.732	\$ 354.044	\$ 364.665
	Seguro de responsabilidad civil	\$ 3.120.000	\$ 6.427.200	\$ 6.620.016	\$ 13.637.233	\$ 14.046.350
Vestuario Profesionales de la Salud	\$ 400.000	\$ 824.000	\$ 848.720	\$ 1.748.363	\$ 1.800.814	
Costos Variables	Remuneraciones del personal honorarios	\$ 90.748.199	\$116.218.798	\$143.426.309	\$184.487.565	\$246.326.553
	Comisiones	\$ 10.752.779	\$ 13.983.038	\$ 17.434.547	\$ 22.656.062	\$ 30.532.583
	Incentivos	\$ 7.716.796	\$ 11.235.010	\$ 13.712.006	\$ 17.459.257	\$ 23.111.889
	Insumos médicos	\$ 1.215.000	\$ 1.580.000	\$ 1.970.000	\$ 2.560.000	\$ 3.450.000
<b>Total Egresos</b>		<b>\$152.128.320</b>	<b>\$189.588.859</b>	<b>\$226.512.036</b>	<b>\$288.323.930</b>	<b>\$370.416.903</b>

#### 4. Plan de Inversiones

La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio corresponde a \$11.316.543, dividido en 44% en activos fijos y el restante en inversión no activable (Tabla 3: Tabla con detalle de inversión inicial)

Tabla 3: Tabla con detalle de inversión inicial

Inversión		Cantidad	Precio	Monto
Inversión Activable	Mobiliario Oficina (Escritorios y Sillas)	10	\$ 139.980	\$ 1.399.800
	Computadores e Impresora	8	\$ 169.980	\$ 1.359.840
	Softwares	8	\$ 209.999	\$ 1.679.992
	Stand	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Inversión No Activable	Arriendo inicial (depósito, comisión, mes de puesta en marcha)	1	\$ 460.911	\$ 460.911
	Uniformes	20	\$ 20.000	\$ 400.000
	Marketing (sitio web, adword, otros)	1	\$ 1.190.000	\$ 1.190.000
	Arreglos Oficina	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Patentes	1	\$ 516.000	\$ 516.000
	Constitución Legal y Escritura	1	\$ 450.000	\$ 450.000
	Insumos Medicos (Kit)	72	\$ 5.000	\$ 360.000
	Varios Contingecias	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total Inversión				\$11.316.543

#### 5. Proyecciones de Estados de Resultados

Para la evaluación del proyecto se considerará un horizonte temporal de 5 años, el que tendrá una apertura mensual para el primer año para mostrar cómo se comportarán los ingresos y egresos en la etapa inicial de la empresa (Tabla 4: Proyecciones de Estados de Resultados primer año en miles de pesos).

Tabla 4: Proyecciones de Estados de Resultados primer año en miles de pesos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ -	\$ 3.161	\$ 6.321	\$ 9.482	\$ 11.379	\$ 12.643	\$ 12.643	\$ 15.804	\$ 15.804	\$ 18.964	\$ 22.125	\$ 25.286
GAV	\$ 3.474	\$ 5.330	\$ 7.443	\$ 10.781	\$ 11.007	\$ 11.852	\$ 12.110	\$ 17.065	\$ 14.044	\$ 16.261	\$ 18.375	\$ 25.097
Arriendo	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230
Gastos comunes	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Servicios básicos (luz, agua, gas)	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66
Personal limpieza	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Internet, telefonía fija	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43
Remuneraciones del personal fijo	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360	\$ 2.360
Publicidad y promoción	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212
Patentes y otros	\$ 258	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 258	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento de licencias y computadores	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27
Seguro de responsabilidad civil	\$ 78	\$ 78	\$ 78	\$ 182	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 338	\$ 442	\$ 442	\$ 442
Remuneraciones del personal honorarios	\$ -	\$ 1.867	\$ 3.734	\$ 5.602	\$ 6.722	\$ 7.469	\$ 7.469	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 11.203	\$ 13.071	\$ 14.938
Comisiones	\$ -	\$ 221	\$ 443	\$ 664	\$ 797	\$ 885	\$ 885	\$ 1.106	\$ 1.106	\$ 1.328	\$ 1.549	\$ 1.770
Incentivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.120	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.608
Insumos médicos	\$ -	\$ 25	\$ 50	\$ 75	\$ 90	\$ 100	\$ 100	\$ 125	\$ 125	\$ 150	\$ 175	\$ 200
Depreciación	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82
Resultado antes de Impuesto	\$ -3.557	\$ -2.251	\$ -1.204	\$ -1.381	\$ 289	\$ 708	\$ 450	\$ -1.344	\$ 1.678	\$ 2.621	\$ 3.668	\$ 107

Tabla 5: Proyecciones de Estados de Resultados primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos	\$ 153.611.133	\$ 205.750.417	\$ 256.536.913	\$ 333.367.765	\$ 449.265.152
GAV	\$ 152.128.320	\$ 189.588.859	\$ 226.512.036	\$ 288.323.930	\$ 370.416.903
Resultado operacional	\$ 1.482.812	\$ 16.161.559	\$ 30.024.877	\$ 45.043.835	\$ 78.848.248
Depreciación	\$ 987.926	\$ 987.926	\$ 1.507.885	\$ 1.507.885	\$ 2.027.844
Resultado antes de impuesto	\$ 494.886	\$ 15.173.632	\$ 28.516.992	\$ 43.535.949	\$ 76.820.404
Impuestos (27%)	\$ 133.619	\$ 4.096.881	\$ 7.699.588	\$ 11.754.706	\$ 20.741.509
Resultado del ejercicio	\$ 361.267	\$ 11.076.752	\$ 20.817.404	\$ 31.781.243	\$ 56.078.895

## 6. Proyecciones de Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)

La proyección de flujos de caja (Tabla 6: Proyección de Flujo de Caja a 5 años.) nos indica que la inversión en capital de trabajo será repuesta al tercer año de operación.

Tabla 6: Proyección de Flujo de Caja a 5 años.

Proyección Flujo de Caja		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Util. Después de Imp.		0 \$	361.267	\$ 11.076.752	\$ 20.817.404	\$ 31.781.243	\$ 56.078.895
Depreciación		0 \$	987.926	\$ 987.926	\$ 1.507.885	\$ 1.507.885	\$ 2.027.844
Inversiones	Inversión Inicial	\$ -11.316.543	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Inversión Capital de Trabajo	\$ -8.722.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Devolución Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -8.722.795	\$ -	\$ -
	Inversión Reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.599.795	\$ -	\$ -2.599.795
Flujo de Caja		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 55.506.944
Valor de Liquidación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.370.000
Flujo de Caja+ VL		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 56.876.944
Flujo a descontar		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 56.876.944

## 7. Cálculo de tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará a fórmula del modelo de valoración de activos financieros CAPM por sus siglas en inglés (Capital Asset Pricing Model).

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Dónde:

$E(r_i)$ : es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo  $i$ .

$\beta_{im}$ : es el *beta* de la industria sin riesgo (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado). Se utilizará el valor de 1,05 (Damodaran, Total Betas by Sector, 2017).

$(E(r_m) - r_f)$ : es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado. Se utilizará 6,81% (Damodaran, Country Default Spreads and Risk Premiums, 2017)

$r_f$ : es el rendimiento de un activo libre de riesgo. Se utilizará un Bono en pesos a 5 años del Banco Central de Chile correspondiente a 3,66% (Fuente: Bolsa de comercio de Chile).

Premio por liquidez: 3% (Fuente: Universidad de Chile)

Premio por startup: 2% (Fuente: Universidad de Chile)

Con estos parámetros la tasa de descuento para el proyecto corresponde a un 15,81%.

#### 8. Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda): VAN, TIR, payback, ROI

En base a las variables calculadas anteriormente y aplicadas en los flujos anuales a descontar del proyecto se obtienen los siguientes resultados:

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
<i>VAN (15,81%)</i>	\$37.140.609
<i>TIR</i>	57,00%
<i>ROI</i>	472%
<i>Payback</i>	3er año

Tabla 7: Payback

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos a descontar	\$-20.039.338	\$ 1.349.193	\$12.064.678	\$11.002.699	\$33.289.128	\$56.876.944
Payback	\$-20.039.338	\$-18.690.145	\$-6.625.467	\$ 4.377.232	\$37.666.360	\$94.543.304

#### 9. Valor residual

Durante el proyecto se realizarán tres inversiones en compras de activos fijos en función de las necesidades de la operación y aumento de demanda (Tabla 8: Valores Residuales de Inversión).

Tabla 8: Valores Residuales de Inversión

Período	Inversión Activable	Cantidad	Precio	Monto	Vida útil	Valor Residual					Valor de Liquidación después de impuesto
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Año 0	Mobiliario Oficina (Escritorios y Sillas)	10	\$ 139.980	\$ 1.399.800	5	\$ 1.119.840	\$ 839.880	\$ 559.920	\$ 279.960	\$ -	\$ 300.000
	Computadores e Impresora	8	\$ 169.980	\$ 1.359.840	5	\$ 1.087.872	\$ 815.904	\$ 543.936	\$ 271.968	\$ -	\$ 320.000
	Softwares	8	\$ 209.999	\$ 1.679.992	5	\$ 1.343.994	\$ 1.007.995	\$ 671.997	\$ 335.998	\$ -	\$ -
	Stand	2	\$ 250.000	\$ 500.000	5	\$ 400.000	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ -	\$ 50.000
Año 3	Mobiliario Oficina (Escritorios y Sillas)	5	\$ 139.980	\$ 699.900	5	\$ -	\$ -	\$ 559.920	\$ 419.940	\$ 279.960	\$ 150.000
	Computadores e Impresora	5	\$ 169.980	\$ 849.900	5	\$ -	\$ -	\$ 679.920	\$ 509.940	\$ 339.960	\$ 200.000
	Softwares	5	\$ 209.999	\$ 1.049.995	5	\$ -	\$ -	\$ 839.996	\$ 629.997	\$ 419.998	\$ -
Año 5	Mobiliario Oficina (Escritorios y Sillas)	5	\$ 139.980	\$ 699.900	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 559.920	\$ 150.000
	Computadores e Impresora	5	\$ 169.980	\$ 849.900	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 679.920	\$ 200.000
	Softwares	5	\$ 209.999	\$ 1.049.995	5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 839.996	\$ -
Total						\$ 3.951.706	\$ 2.963.779	\$ 4.055.689	\$ 2.547.803	\$ 3.119.754	\$ 1.370.000

## 10. Balance proyectado

Tabla 9: Balance Proyectado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	Caja	\$ 168.710.839	\$ 206.111.684	\$ 267.613.664	\$ 354.185.169	\$ 482.416.395
	Total Activos Corrientes	\$ 168.710.839	\$ 206.111.684	\$ 267.613.664	\$ 354.185.169	\$ 482.416.395
	Inversión en Activo Fijo	\$ 4.939.632	\$ 4.939.632	\$ 7.539.427	\$ 7.539.427	\$ 10.139.222
	Depreciación Acumulada	\$ -987.926	\$ -1.975.853	\$ -3.483.738	\$ -4.991.624	\$ -7.019.468
	Total Activos No Corrientes	\$ 3.951.706	\$ 2.963.779	\$ 4.055.689	\$ 2.547.803	\$ 3.119.754
Total Activos		\$ 172.662.545	\$ 209.075.463	\$ 271.669.353	\$ 356.732.972	\$ 485.536.149
Pasivos	Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 2.599.795	\$ -	\$ 2.599.795
	Remuneraciones por Pagar	\$ 138.977.774	\$ 172.089.646	\$ 208.145.247	\$ 261.182.440	\$ 341.647.968
	Otros Pasivos Corrientes	\$ 14.272.092	\$ 22.584.019	\$ 27.574.262	\$ 40.404.082	\$ 51.538.289
	Total Pasivos	\$ 153.249.866	\$ 194.673.666	\$ 235.719.509	\$ 301.586.522	\$ 393.186.257
Patrimonio	Capital	\$ 19.051.412	\$ 3.325.046	\$ 15.132.440	\$ 23.365.207	\$ 34.900.997
	Utilidad	\$ 361.267	\$ 11.076.752	\$ 20.817.404	\$ 31.781.243	\$ 57.448.895
	Utilidad Acumulada	\$ 361.267	\$ 11.438.018	\$ 32.255.422	\$ 64.036.665	\$ 121.485.560
	Total Patrimonio	\$ 19.412.679	\$ 14.401.797	\$ 35.949.844	\$ 55.146.450	\$ 92.349.892
Total Pasivos + Patrimonio		\$ 172.662.545	\$ 209.075.463	\$ 271.669.353	\$ 356.732.972	\$ 485.536.149

## 11. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizará el déficit de resultado operacional del inicio de la operación, correspondiente a los 4 primeros meses (Tabla 10: Capital de Trabajo).

Tabla 10: Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos	\$ -	\$ 3.160.723	\$ 6.321.446	\$ 9.482.169	\$ 11.378.602
GAV	\$ 3.638.950	\$ 5.494.447	\$ 7.607.945	\$ 10.945.791	\$ 11.171.540
Resultado Operacional	\$ -3.638.950	\$ -2.333.725	\$ -1.286.499	\$ -1.463.622	\$ 207.062
Capital de trabajo					\$ -8.722.795

## 12. Fuentes de financiamiento (montos y términos)

El financiamiento del proyecto será en base al aporte de capital de 3 socios fundadores de la empresa en partes iguales como muestra la Tabla 11: Fuentes de Financiamiento.

Tabla 11: Fuentes de Financiamiento

Inversión	\$11.316.543
Capital de Trabajo	\$8.722.795
Total, Inversión	\$20.039.338
Aporte de capital por inversionista	<b>\$6.679.779</b>

## VIII. Riesgos críticos

Los riesgos que plantea el proyecto junto a sus mitigantes se pueden resumir en la siguiente tabla:

<i>Riesgo</i>	<i>Actividad Mitigante</i>
<i>Niveles de venta menores a lo esperado</i>	Aumento de actividades de promoción Uso de fondos de contingencia Reformular estrategia de ventas
<i>Negligencia (Mala Praxis)</i>	Estandarización de procedimientos Contratación de seguros de responsabilidad civil
<i>No obtener permisos y patentes</i>	Inicio de actividades y conformación de sociedad será realizada por abogado experto en la materia
<i>Rotación de personal</i>	Desarrollo de cultura que fomente buen clima laboral Desarrollo de programa de compensaciones e incentivos que premien la antigüedad y buen desempeño laboral
<i>Incorporación de empresas que copien modelo de negocios</i>	Redefinición de la experiencia del cliente a través de la entrega de una solución integral Posicionamiento de marca por ser la primera empresa en ofrecer el servicio

## IX. Propuesta Inversionista

El financiamiento del proyecto Albatros, será realizado por aportes personales de tres socios las que se dividirán en partes iguales. Los Flujos se detallan en la Tabla 12: Flujos de los inversionistas

Tabla 12: Flujos de los inversionistas

Proyección Flujo de Caja		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Util. Después de Imp.		0 \$	361.267	\$ 11.076.752	\$ 20.817.404	\$ 31.781.243	\$ 56.078.895
Depreciación		0 \$	987.926	\$ 987.926	\$ 1.507.885	\$ 1.507.885	\$ 2.027.844
Inversiones	Inversión Inicial	\$ -11.316.543	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Inversión Capital de Trabajo	\$ -8.722.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Devolución Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -8.722.795	\$ -	\$ -
	Inversión Reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.599.795	\$ -	\$ -2.599.795
Flujo de Caja		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 55.506.944
Valor de Liquidación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.370.000
Flujo de Caja+ VL		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 56.876.944
Flujo a descontar		\$ -20.039.338	\$ 1.349.193	\$ 12.064.678	\$ 11.002.699	\$ 33.289.128	\$ 56.876.944
Flujo del Inversionista		\$ -6.679.779	\$ 449.731	\$ 4.021.559	\$ 3.667.566	\$ 11.096.376	\$ 18.958.981

El VAN del proyecto es de \$12.380.203 para el inversionista y la TIR es de un 57,00%. El Retorno sobre la inversión ofrecido es de 472% sobre una inversión de \$ 6.679.779

## X. 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.

La composición de los costos de operación, siendo en su mayoría variables, disminuye el riesgo y tamaño de la inversión y permite obtener rentabilidades positivas en el resultado del ejercicio del primer año.

## XI. 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](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](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](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](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](http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf)

## XII. 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?

#### *Respuestas*

#### *Concepto Clave*

Cuidando la alimentación y visitas periódicas al doctor.

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.

Leyendo, investigando y planificando consultas al doctor, ecografías, etc.

Nos hemos preparado más que nada viendo como nuestras cuñadas han vivido la llegada de sus hijos

Leyendo y experiencia de otras personas que son de su círculo cercano o de profesionales como el pediatra o médico a cargo del parto.

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>
<p>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.</p> <p>En el domicilio en los meses de invierno, y un lugar compartido en los meses de verano.</p> <p>Considerando muy importante la esterilización del lugar, ya que hoy las salas cunas y jardines infantiles sólo son focos de contagio de enfermedades.</p>	Recepción del servicio en el hogar
<p>En mi casa y desde mi celular.</p> <p>En mi casa</p> <p>En mi casa</p>	

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

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

**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?**

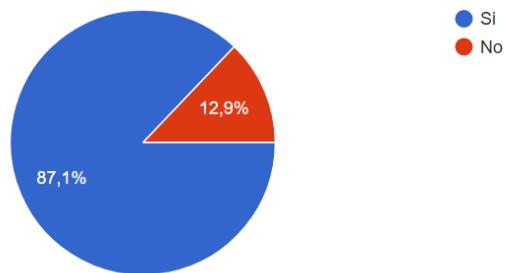
<i>Respuestas</i>	<i>Concepto Clave</i>
Todo lo relacionado al cuidado básico y avanzado del bebé. En especial cuando haya algunas complicaciones particulares asociadas a éste (por ejemplo, reflujo que requiere mayor atención).	
Instrucción formal en los siguientes temas:	
-Alimentación saludable.	
-Primeros 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

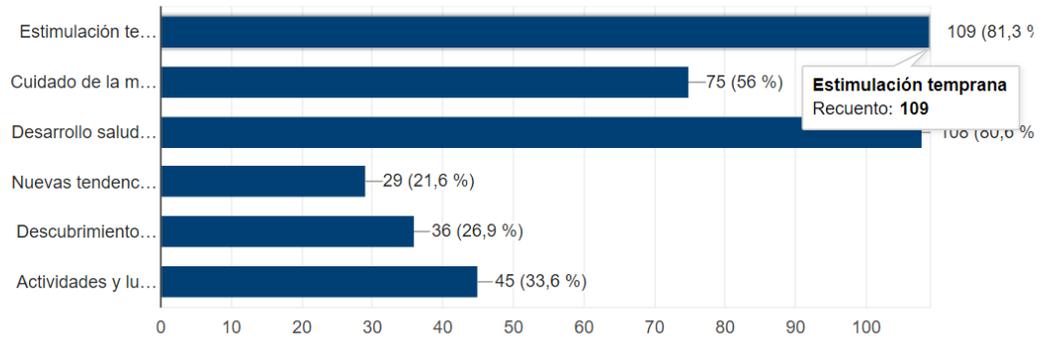
163 respuestas



### Página web y aplicación móvil

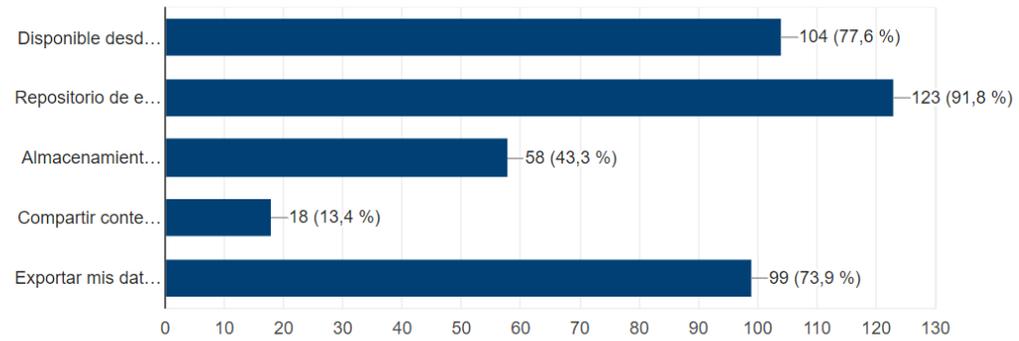
Elija 3 tópicos que le gustaría informarse en la página web y aplicación móvil para el cuidado y estimulación de su bebé

134 respuestas



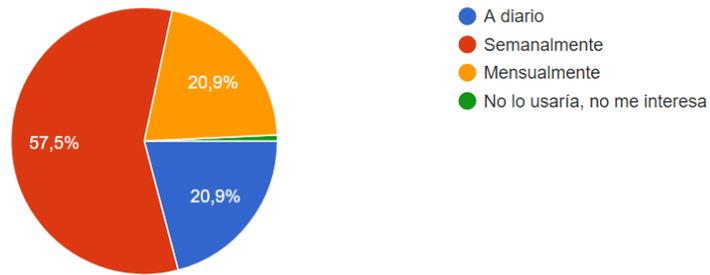
En relación a la bitácora de vida de su hijo(a). Elija tres atributos que más valoraría para una aplicación de este tipo

134 respuestas



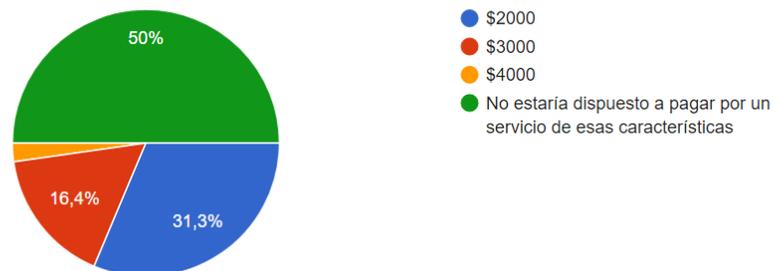
¿Con qué frecuencia utilizaría un servicio de estas características?

134 respuestas



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

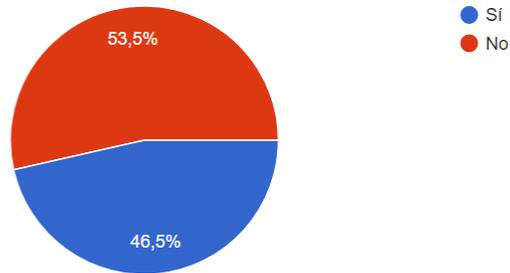
134 respuestas



## Clases presenciales

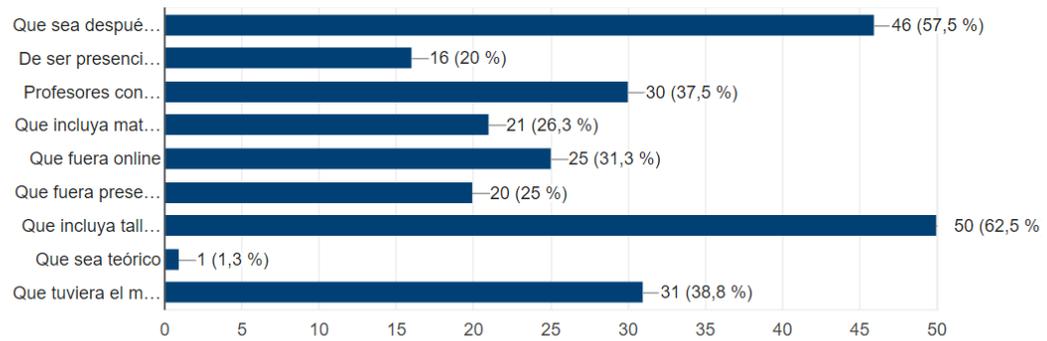
¿Estaría interesado en un servicio de clases presenciales con estas características?

155 respuestas



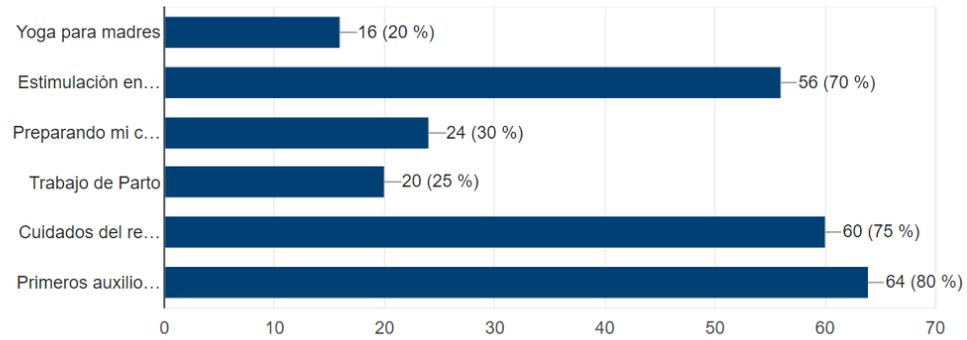
Elija tres elementos que valoraría de un servicio de clases de este tipo

80 respuestas



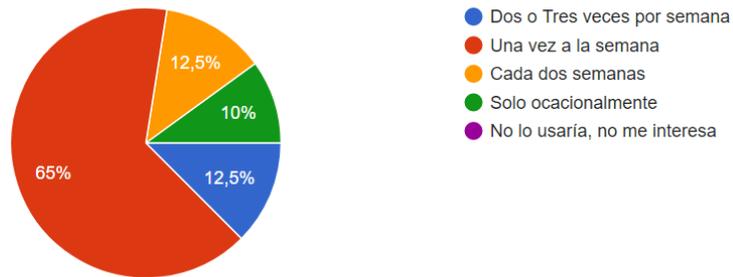
### Elija tres tópicos que más le interesaría abarcar en clases de este tipo

80 respuestas



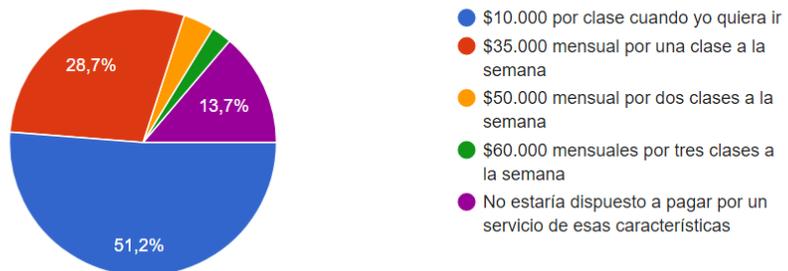
### ¿Con qué frecuencia asistirías a clases de este tipo?

80 respuestas



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

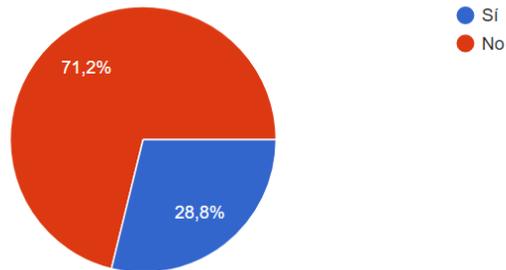
80 respuestas



## Evaluación del hogar

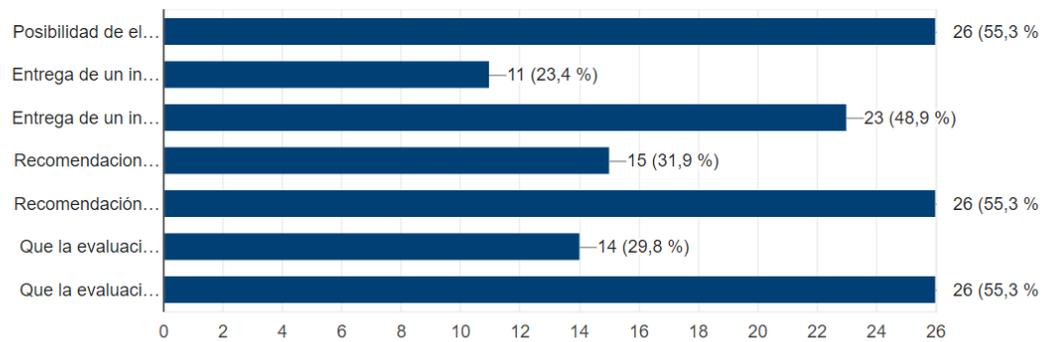
¿Estaría interesado en un servicio de evaluación del hogar de estas características?

163 respuestas



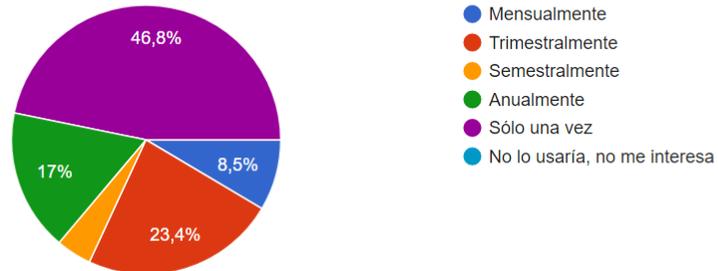
Elija tres elementos que valoraría Servicio de evaluación de las condiciones de un hogar seguro para su hijo

47 respuestas



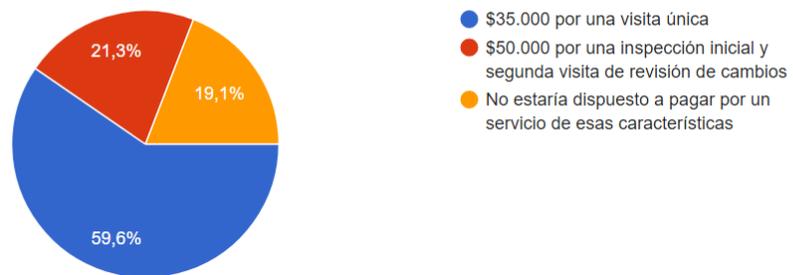
### ¿Con qué frecuencia evaluaría su hogar?

47 respuestas



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

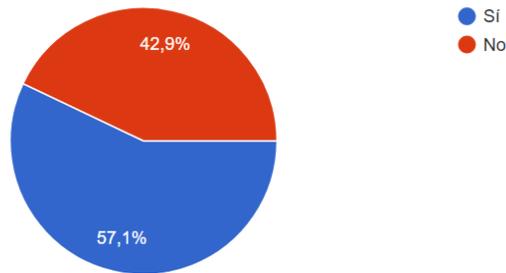
47 respuestas



## Servicio de Acompañamiento en el hogar

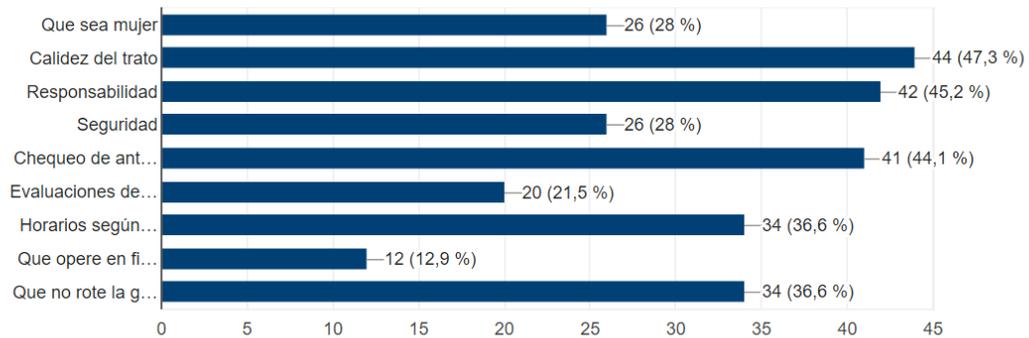
¿Estaría interesado en utilizar un servicio de estas características?

163 respuestas



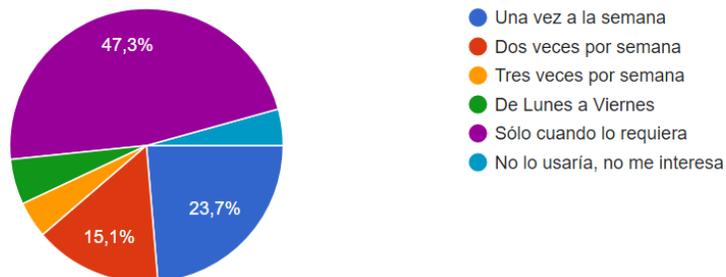
Elija tres elementos que valoraría de un servicio de ayuda en el hogar especializado en el cuidado y estimulación de su bebé.

93 respuestas



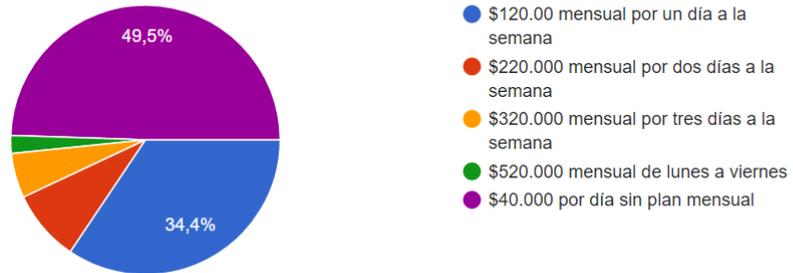
¿Con qué frecuencia utilizaría servicio de acompañamiento en el hogar?

93 respuestas



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

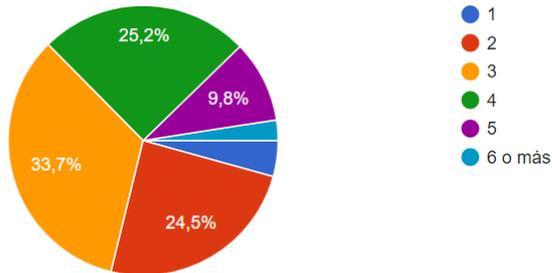
93 respuestas



## Demográficos

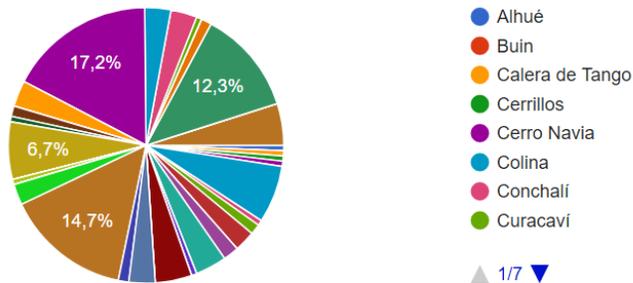
### Por favor Indique número de integrantes del grupo familiar

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 CO<sub>2</sub>. 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>	<b>Alta Amenaza de nuevos participantes</b>
<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>	<b>Bajo poder de negociación de proveedores</b>
<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>	<b>Bajo poder de negociación de los clientes</b>
<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>	<b>Medio / Alto amenazas de sustitutos</b>

<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><b>Baja Rivalidad</b></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
<b>La Reina</b>	1.097	1.093	1.083	1.067	1.050
<b>Las Condes</b>	3.269	3.269	3.252	3.219	3.183
<b>Lo Barnechea</b>	1.356	1.386	1.408	1.422	1.435
<b>Ñuñoa</b>	2.148	2.174	2.188	2.191	2.192

<b>Providencia</b>	1.779	1.783	1.778	1.763	1.749
<b>Vitacura</b>	1.014	1.010	1.001	986	972
<b>Total, general</b>	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
<b>La Reina</b>	445	444	440	433	426
<b>Las Condes</b>	1.589	1.589	1.580	1.564	1.547
<b>Lo Barnechea</b>	586	599	608	614	620
<b>Ñuñoa</b>	616	624	628	629	629
<b>Providencia</b>	639	640	638	633	628
<b>Vitacura</b>	291	290	287	283	279
<b>Total, general</b>	4.166	4.185	4.182	4.157	4.129

### Valor de Servicios

Tabla Anexo 5 Valores referenciales para servicios ofrecidos

<b>Servicio</b>	<b>Valor en plan</b>	<b>Valor servicio adicional</b>	<b>Descripción del servicio</b>
<b>Compras a supermercados y farmacias.</b>	\$ 10.000	\$1 2.000	Despacho de lista de comprar a supermercados y farmacias
<b>Transporte al momento del parto</b>	\$ 20.000	\$ 24.000	Transporte al momento del parto
<b>Transporte y acompañamiento a controles médicos</b>	\$ 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.
<b>Taller práctico en el hogar.</b>	\$ 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
<b>Masaje para la madre</b>	\$ 25.000	\$ 30.000	Masaje linfático, relajación o reflexología para la madre
<b>Facilitar ingreso a la clínica.</b>	\$ 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.
<b>Acompañamiento cuidados y enseñanza durante las primeras 2 semanas de vida del bebé.</b>	\$300.000	\$360.000	Acompañamiento de lunes viernes por 3 horas con horario a convenir con el cliente
<b>Cuidado de bebé</b>	-	\$ 48.000	Servicio de cuidado de bebé por 10 horas

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

<b>Propuesta de valor</b>	<b>Servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
<b>Previsora</b>	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
<b><i>Preocupados</i></b>	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
<b><i>Cautelosos</i></b>	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, pediatria, 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 él 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

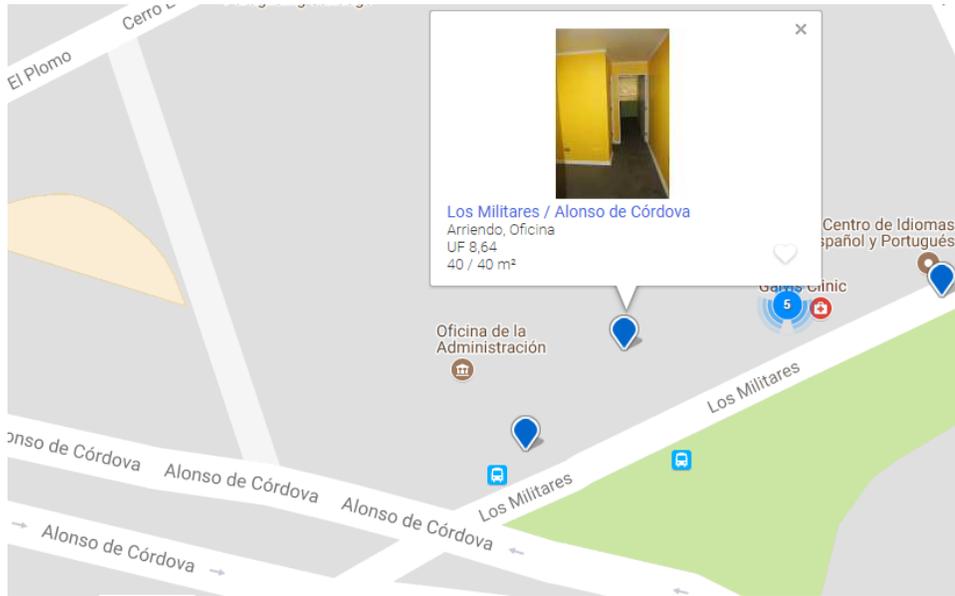
### **Dinámica de la población**

*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**

