



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Parte II**

**Alumna: Javier Ramirez  
Profesor guía: Arturo Toutin**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2019**

## Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>10</b>
2.1. INDUSTRIA.....	10
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL.....	12
2.1.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, MEDIANTE EL MODELO PORTER.....	12
2.2. COMPETIDORES.....	13
2.3. CLIENTES.....	14
2.3.1. MUJERES EMPODERADAS.....	15
2.3.2. DUEÑAS DE CASA.....	15
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>17</b>
3.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	17
3.1.1. CANVAS.....	17
3.1.2. ANÁLISIS VRIO.....	18
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
3.3. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	20
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	20
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>21</b>
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	21
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	21
4.3. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	23
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	24
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	25
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	26
4.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	27
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	28
<b>5. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>29</b>
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	29
5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	30

5.3.	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	31
5.4.	DOTACIÓN.....	32
<b>6.</b>	<b>EQUIPO DEL PROYECTO.....</b>	<b>33</b>
6.1.	EQUIPO GESTOR.....	33
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.3.	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	35
<b>7.</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>37</b>
7.1.	SUPUESTOS.....	37
7.2.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	37
7.3.	ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	38
7.4.	ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN.....	40
7.5.	ESTADO DE RESULTADO PROYECTO.....	40
7.6.	BALANCES.....	41
7.7.	FLUJOS DE CAJA.....	41
7.8.	CÁLCULO TASA DE DESCUENTO.....	42
7.9.	INDICADORES FINANCIEROS.....	43
7.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	44
7.10.1.	PUNTOS DE EQUILIBRIO.....	44
7.10.2.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	46
<b>8.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE MITIGACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>9.</b>	<b>PROPUESTA INVERSIONISTA.....</b>	<b>49</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO 1: ENCUESTA.....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO 2. ANÁLISIS PESTEL.....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO 3. ANÁLISIS PORTER.....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO 4. LAS DOULAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO 5. ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO 6. LOS TALLERES.....</b>	<b>63</b>

## Resumen Ejecutivo

Maternare es una empresa integral de cursos, talleres y distintas actividades, la cual está enfocada en prestar un servicio personalizado de apoyo seguro durante el embarazo, parto, postparto y crianza respetuosa. Se encuentra compuesta por un grupo de profesionales altamente calificados en el área, que además posee experiencia personal en estas etapas, lo que permite un trato no solo profesional, sino que también empático con las clientes. Generando así un ambiente cómodo que se reflejará en la satisfacción y fidelidad de parte de estas.

Las mujeres que son parte del sistema de salud pública se ven beneficiadas por programas como “Chile crece contigo”, además de contar con el apoyo de sus seres queridos y su comunidad. Sin embargo, mujeres de clase social acomodadas no son parte de este tipo de programas cuando se convierten en madres.

Estas mujeres quedan desamparadas de cierta manera durante este proceso, ya que la atención que reciben es fragmentada entre profesionales de distintas áreas. Es por esta situación, que se introduce este proyecto de apoyo integral, que entrega herramientas a las futuras madres y sus familias, para que afronten este proceso sin miedos y ansiedades que puedan interferir en su bienestar familiar y personal.

Para lograr esto, se impartirán una serie de cursos, talleres y actividades, que entreguen las capacidades necesarias a las clientas para enfrentar este periodo. También, tendrán la oportunidad de compartir con otras clientas que están viviendo una experiencia similar, generando cohesión social y permitiendo la creación de una comunidad. Además, se proveerá con acompañamiento clínico por parte de Maternare, para clientas que así lo requieran entregando en esta experiencia un servicio integral.

Los nacidos vivos para el 2015 alcanzaban los 231.749 niños. Maternare solo considerará a los que hayan nacido en las comunas de Providencia (10.549), Vitacura (5.363), Las Condes (3.825), Ñuñoa (863), La Reina (389) y Colina (11). La variación en la cantidad de nacidos en cada comuna, se debe a que la mayoría de las clínicas se concentran en estas. se enfocará en la comuna de Providencia, la cual tiene la mayor cantidad de nacimientos al año.

Por último, la evaluación financiera del proyecto indica que con una inversión inicial de \$30.500.500.- y un capital de trabajo de \$40.216.500.-, el VAN sería de MM\$144, con un TIR de 43% a cinco años, lo que demuestra que esta empresa es

una inversión conveniente.

## 1. Descripción de la oportunidad de servicio de la empresa

Para explicar que hay una oportunidad real para un servicio integral de acompañamiento personalizado durante el embarazo, parto y post parto, se realizó una encuesta online a mujeres entre 23 a 45 años, que planean tener hijos en un futuro cercano (revisar encuesta en Anexo 1). Además, de utilización de bibliografía especializada.

Maternare espera entregar un servicio que para sus clientes signifique, un parto de menor duración, con menos dolor físico, con altas probabilidades de ser un parto vaginal espontáneo y con pocas posibilidades de depresión post parto. Para que, al término de este proceso, la cliente este satisfecha con la experiencia general de este.

Los cambios principales en la vida de una familia, se dan por el proceso de gestación, parto y crianza. El cual implica transformaciones que impactan en la vida familiar, de pareja y personal. Así como también, la vida laboral de la mujer y su familia.

La maternidad ha sido caracterizada por la postura tradicional que ve una “representación social según la cual *mujer* y *madre* son cualidades inseparables” (Puyana y Mosquera, 2005). Es por esta razón, que planes como trabajar o estudiar son postergados o incluso inexistentes en la vida de la mujer.

No obstante, esto ha cambiado. Actualmente, hay acceso a niveles educacionales superiores que han permitido la inserción de mujeres en mercado laboral. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el 2010 la tasa de ocupación laboral femenina era de 37,8% (INE,2010), mientras que en 2017 aumentó a un 48,5% (INE, 2017).

En consecuencia, se genera una oportunidad de negocio interesante, ya que estas mujeres que tienen mayor independencia y poder adquisitivo, no suelen sentirse apoyadas durante su rol de madres (CLC,2008).

Por esta razón, Maternare propone este servicio integral cuyo foco es el bienestar de las mujeres que deciden ser madres, promoviendo una vida familiar sana que compatibiliza la maternidad con la vida de la mujer. Existen programas similares en el sistema de salud pública, donde se realizan talleres y se da una red de apoyo a la madre y al niño. El exitoso programa canadiense implementado en Chile “Nadie es Perfecto” promueve y ayuda a fortalecer el rol de los padres en la crianza. Sin embargo, el público meta de Maternare, que son personas de nivel socioeconómico alto, no pueden acceder a estos programas ya que la red de salud privada no los tiene.

Esta carencia de una red de apoyo, incrementa síntomas depresivos asociados al post parto, llegando a ser la segunda causa de “años de vida perdidos ajustados por discapacidad” (AVISA), en la población general y la primera entre las mujeres entre 22 y 44 años. (MINSAL, 2014).

Se estima que casi el 20% de mujeres han tenido un episodio depresivo mayor durante los primeros 3 meses post parto, y más de un 40% presenta síntomas de depresión o ansiedad. En el nivel socioeconómico alto, la prevalencia es de un 27,7%.

A pesar de que Chile está reconocido como uno de los países latinoamericanos con mejoras en indicadores maternos y neonatales (PAHO, 2006, 2008, 2011; OMS, 2014), el 99% de los nacimientos se realizan en hospitales o clínicas privadas (Gibbons et al., 2012).

En el sistema de salud, no hay recursos para que matronas desarrollen un plan de cuidado y acompañamiento a mujeres y sus familias durante el proceso de gestación y post parto, por lo que dar a luz resulta no ser una experiencia satisfactoria.

Maternare en un contexto de parto humanizado, percibe una gran oportunidad para su proyecto, ya que el acompañamiento integral durante la gestación, parto y post parto ha demostrado generar una mayor satisfacción en la experiencia. Además, el desarrollo de una relación de confianza “especial” con una matrona es percibida por la mujer como esencial para la promoción de una experiencia de parto positiva (Bravo 2008). (Para más detalles revisar Plan de Negocios Parte I).

## 2. Análisis de la industria

Según el Clasificador Chileno de Actividades Económicas, este proyecto está dentro de la industria de la Atención de la Salud Humana. Nos enfocaremos en actividades asociadas a la maternidad y en fines académicos, calificaremos la maternidad como la industria en sí. La cual está experimentando un notorio crecimiento, ya que, en Chile, según Google Trends, el año 2017 había un interés creciente por la maternidad.

Esto significa que el área de maternidad y crianza tiene grandes oportunidades de crecimiento. Ferias de maternidad y cafés de niños, indican un interés ascendente en estilos de vida compatibles con la maternidad. No obstante, una amenaza relativa de esta industria, es la baja tasa de fertilidad que ha experimentado el país en el último tiempo.

La cual está directamente relacionada con acceso a mayor educación y la presencia de la mujer en el mercado laboral. Mujeres trabajadoras prefiriendo realizarse en la vida profesional por sobre la maternidad (CLC, 2014). Según datos de Adimark (2008), el 40% de las encuestadas asegura que una de las razones para postergar la maternidad es la estabilidad económica, un 31% prefiere la realización profesional, mientras que un 17% opta por la realización como mujer y un 10% prefiere dedicarse a disfrutar su tiempo y su vida con otros.

Con respecto a los competidores, se considerará competidor de Maternare a toda empresa que ofrezca cualquier tipo de acompañamiento durante la gestación, parto, post parto y crianza a mujeres ABC1 que residan en Santiago de Chile. Entre las instituciones que ofrecen servicios similares a Maternare se encuentran, Nacer Sonriendo y Obsnatura. Otra amenaza para Maternare, son charlas y talleres gratuitos que ofrecen clínica Las Condes y Tabancura.

La prestación que Maternare ofrece esta orienta a mujeres ABC1 de entre 25 a 45 años que decidan ser madres y sean residentes de las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, La reina, Providencia y Ñuñoa. (Para más detalles revisar Plan de Negocios Parte II).

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

Maternare es una empresa que se enfoca en entregar un apoyo y acompañamiento integral durante la gestación, nacimiento, post parto y crianza. Se entiende este proceso como algo amplio que se inicia desde el conocimiento del embarazo. El objetivo es entregar las herramientas necesarias a futuras madres y su familia para que puedan traer un bebé al mundo de forma íntegra y humana. Es por esto que Maternare facilita a sus clientas un parto humanizado bajo los estándares y recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y el Ministerio de Salud.

Los padres se ven enfrentados distintas dificultades durante este proceso, las cuales pueden entorpecer la crianza consiente y responsable. Por ello, Maternare ayudará a los padres a sentir seguridad durante esta experiencia, a través de la entrega de herramientas necesarias y las últimas innovaciones, como el apoyo en la lactancia, apego y estimulación temprana. Transmitiendo así, un servicio personalizado y cercano en favor del bienestar de las clientas.

Respecto del análisis FODA, donde se plantea una estrategia genérica, basada en tres elementos fundamentales: público objetivo, servicio integral y recursos humanos.

Maternare busca impulsar modos de crianza y parto respetuosos. Además, de que el impacto ambiental, económico y social pueda posicionarse como una iniciativa significativa en Chile. (Para más detalles revisar Plan de Negocios Parte I).

#### 4. Plan de Marketing

Respecto de Ventas, se busca la captación de 79 clientas al año, lo que corresponde al 15% del mercado meta. En el segundo año, se espera captar un 30% del mercado meta, mientras que en el tercer año un 45%, al cuarto 65% y al quinto año el 100%. En posicionamiento, se espera que 10% del público objetivo reconozca Maternare el primer año y aumentar 10% anualmente.

El proyecto se divide en dos etapas, primero se ofrecerá talleres prácticos, pensando en las clientas y sus necesidades de generar redes de acompañamiento de la madre, el futuro bebe y la familia. En un futuro, se espera que la empresa transforme su servicio a una “casa de partos”, donde además de talleres, las clientas puedan a luz en un espacio humanizado.

La distribución del servicio se ofrecerá en el inmueble del negocio, para que haya un trazo directo y visible, transmitiendo una imagen de excelencia y exclusividad. De esta forma, se entregará un servicio cercano y personalizado que finalmente forme una comunidad cercana con las clientas.

La comunicación estará enfocada en promover a la mujer como la gestora fundamental de su propio bienestar. Mostrando una imagen de una mujer plena, empoderada y que decide vivir la maternidad de la forma más íntegra posible. Se registrará la marca “Maternare” ante INAPI. Asimismo, se registrará el dominio [www.maternare.cl](http://www.maternare.cl) ante Nic Chile.

En una etapa posterior, se busca activar redes sociales, ya que los segmentos de público de Maternare utiliza LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook. Por otra parte, la página web será un canal principal de comunicación, en la cual publicaciones de redes sociales se redireccionarán a esta. Este proyecto se basa principalmente en un plan de marketing digital, en el cual se hará uso de publicidad pagada en redes sociales.

## 5. Plan de Operaciones

La operación principal de este negocio se basa en la implementación de cursos, talleres y actividades, a través de las cuales el público objetivo podrá interactuar y participar de manera directa con la organización.

Para poder obtener un flujo de operaciones continuo y retornos previsibles para la empresa, se captará y fidelizará clientes como estrategia fundamental. Los factores distintivos se deben al trato personalizado y el carácter integral del programa y sus servicios, los cuales son basados en las necesidades de cada cliente.

La captación inicial de clientes permitirá que la realización de las actividades sean programadas, lo que se verá reflejado en el uso de recursos humanos requerido para su implementación y la distribución eficiente de estos. Durante la prestación del servicio se realizará el proceso de fidelización del cliente. (Para revisar detalle de la fase de implementación ver a Plan de Operaciones Parte II).

Una casa es el establecimiento ideal para esta empresa, la cual debe estar ubicada en la Comuna de Providencia, en una calle de tránsito reducido y que cuente con estacionamiento. Además, debe contar con espacios comunes para instalar una recepción, sala de espera, una oficina y habitaciones.

Todos los elementos del programa cuentan con un proceso similar. De manera permanente se generará captación de nuevos clientes, se programarán las actividades, lo que llevará finalmente a la ejecución del programa.

El equipo de Maternare estará conformado por matronas, kinesiólogas, nutricionistas y psicólogas las cuales aportarán conocimientos de su área. Además, se contratará una estudiante de obstetricia (en sus últimos años de carrera) para captación de clientes, un *community manager* para manejo de redes sociales y página web. También, se contará con personal de apoyo como recepcionista, personal de aseo y limpieza. (Para detalles de Plan de desarrollo revisar Plan de Negocios Parte II).

## 6. Equipo del proyecto

Se conforma principalmente por dos socias fundadoras, Vanessa Hormazábal y Paola Peirano, las cuales se encargarán de la Administración y Finanzas, durante la etapa inicial de Maternare. Ambas socias fundadoras cuentan con vasta experiencia profesional, además de experiencia personal ya que son madres.

El equipo está compuesto por una secretaria recepcionista, quien se encargará de coordinación y programación de actividades y servicios de aseo, además de asuntos administrativos. Respecto del equipo de profesionales se contará con dos matronas (socias fundadoras), quienes atenderán y acompañarán a las clientes, además de liderar talleres y reuniones. Por otra parte, la psicóloga se encargará de apoyar a padres y parejas de las clientas, orientándolos a ser un pilar fundamental en el embarazo y crianza. También, se encargará de liderar talleres sobre cambios psicológicos durante la gestación y sobre prevención de depresión post parto.

La nutricionista estará a cargo de talleres nutricionales pre y post natal, además de facilitar planes alimentarios que beneficiaran a la madre y los futuros bebés. Por su parte, las kinesiólogas con experiencia en Yoga prenatal, se encargarán talleres de yoga pre y post natal, así como de talleres de entrenamiento y recuperación del piso pélvico post parto.

La estudiante captadora se relacionará con profesionales de la salud, quienes están en contacto con potenciales clientes. En una etapa posterior se localizará en lugares con afluencia de potenciales clientes, como clínicas, centros médicos, laboratorios, otros.

Durante la primera etapa, serán las socias fundadoras quien se encargarán de la gestión, sin embargo, se espera poder contratar a personal de planta quien realice estas labores administrativas en un futuro. (Para detalles respecto al Equipo del proyecto revisar Plan de Negocios Parte II).

## **7. Plan Financiero**

Para desarrollar el Plan financiero se consideraron supuestos respecto de la tasa de impuestos, comisiones, costo del servicio, cálculo de mercado objetivo, tasa de maternidad en Chile, cálculo de valor residual, formas de pago del servicio, contabilidad y ajuste de precios bajo IPC.

Respecto de la estimación de ingresos, se calcula que se captará el 15% del publico objetivo, lo que refleja nuevas suscripciones que tendrán una duración de 10 meses aproximadamente. Con esto, es posible estimar las suscripciones vigentes de Maternare. La estimación de costos hace referencia a los costos directos, es decir, al pago de los trabajadores de Maternare. Los costos de Gestión y Venta, que corresponde a compra de materiales, arriendo, patentes municipales, entre otros. Finalmente, los costos financieros que están asociados al pago de prestamos bancarios.

La estimación de inversión considera gastos correspondientes a la conformación de esta sociedad. Se realizará inversión en activo fijo para bienes materiales, y capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa.

Según supuestos de indicadores financieros, el negocio es rentable. Por otra parte, si se financia la inversión con capital propio, se estima riesgosa por los altos índices de endeudamiento. Sin embargo, comenzando el tercer año, se estima mejora en indicadores ya que la empresa incrementa el activo, y se logra reducción de la deuda. (Para más detalles revisar Plan de Negocios Parte II).

## **8. Riesgos Críticos**

Para la empresa el riesgo principal es la captación y fidelización de nuevos clientes, ya que se sustenta en estas actividades. Es por esto que son el foco del plan de marketing. A pesar de que la cuota de mercado planificada no presenta mayores problemas, se espera una reacción rápida en caso de necesitar un aumento de las ventas drásticamente.

El principal riesgo externo son los competidores que implementen un modelo de negocio similar. La competencia se daría en los costos del servicio, sin embargo, deben tener una operación que les permita ser rentable o un segmento objetivo distinto, dejando así de ser un competidor real.

## **9. Propuesta Inversionista**

Las socias fundadoras buscan financiar Maternare íntegramente con capitales propios para así crecer de manera orgánica. Sin embargo, de no ser así estarían dispuestas a ceder un 20% de la propiedad la empresa, por 28,8 millones de peso como inyección de capital inicial. (Para más detalles revisar Plan de Negocios Parte II).

## **10. Conclusiones**

En este plan de negocios se evaluó el proyecto de prestar un servicio de talleres, cursos y actividades de acompañamiento personal y seguro al embarazo, parto y postparto, con base en la comuna de Providencia en Santiago. Se apunta al nicho específico de los nacidos vivos en esta comuna, con un total de 10.549 nacimientos anuales. Es importante destacar que este número no corresponde solamente a los habitantes de Providencia, sino que, dada la concentración de clínicas con maternidad en esta comuna, también nacen allí los habitantes de

muchas otras comunas de la Región Metropolitana.

Hay en el país una tendencia hacia la baja en la cantidad de hijos (1,75 hijos en promedio, el 2015) y una postergación de la maternidad (40% por razones económicas, 31% por razones profesionales, 17% prefieren su realización como mujer y un 10% prefiere dedicar su tiempo y vida a otros temas); junto a ello, la tasa de ocupación laboral femenina ha aumentado de un 37,8% el 2010 a un 48,5% el 2017. Todo esto a ha cambiado la percepción sobre la maternidad y sobre algunos de los problemas más importantes asociados a esta, tales como el dolor físico, la duración de la hospitalización, las ventajas del parto vaginal espontáneo o la incidencia de la depresión postparto.

Estos datos se aplican especialmente a las mujeres de clase acomodada (segmento objetivo de este proyecto), que no califican para ser apoyadas por la red de salud pública y que en general no cuentan con una red social amplia para apoyarlas durante el embarazo, parto y postparto.

Todo lo anterior muestra que existe una oportunidad que este plan de negocios busca satisfacer, para dos segmentos específicos de clientes (“mujeres empoderadas” y “dueñas de casa”), dispuestas a pagar por el servicio que presta Maternare.

Finalmente, el análisis financiero indica que a 5 años tenemos VPN positivos en los 3 escenarios, teniendo un valor de MM\$144 (escenario medio), con una TIR de 43%, y un payback de 4 años; estos números ratifican la rentabilidad de invertir en este proyecto.

## 11. Bibliografía y Fuentes

Adimark. (2011). ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS POR GSE A PARTIR DE DATOS DE ENCUESTA CASEN 2011. Sitio web: [http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE\\_CASEN\\_2011.pdf](http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf)

Adimark. (2014). Marcas y Estilos de vida de los chilenos de Chile 3D Sitio web:

[http://www.msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias\\_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf](http://www.msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf)

[http://www.adimark.cl/estudios/documentos/loschilenos\\_religion\\_2015.pdf](http://www.adimark.cl/estudios/documentos/loschilenos_religion_2015.pdf)

Anónimo. (2014). Más que madres: La redefinición de las mujeres chilenas, de Campus creativo Sitio web: <http://campuscreativomedia.cl/mas-que-madres-la-redefinicion-de-las-mujeres-chilenas/>

Anónimo. (2007). Cómo son las chilenas de 30 Fuente: Emol.com <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2007/01/04/728332/como-son-las-chilenas-de-30.html>

Anónimo. (2015). Mujeres que no tienen hijos crecen 14% durante la última década en

Chile. La Tercera Sitio web:

[://www2.latercera.com/noticia/mujeres-que-no-tienen-hijos-crecen-14-durante-la-ultima-decada-en-chile/](http://www2.latercera.com/noticia/mujeres-que-no-tienen-hijos-crecen-14-durante-la-ultima-decada-en-chile/)

Clínica Las Condes. (2008). Mujeres de hoy ¿SIN TIEMPO PARA TENER HIJOS? Clínica Las Condes Sitio web:

[https://www.clinicalascondes.com/centro\\_estudios/pdf/sin\\_tiempo\\_tener\\_hijos.pdf](https://www.clinicalascondes.com/centro_estudios/pdf/sin_tiempo_tener_hijos.pdf)

Donoso. (2017). DESCENSO DE LA NATALIDAD EN CHILE: UN PROBLEMA PAÍS. Scielo Sitio web:

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75262007000200001](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75262007000200001)

González. (2012). EL LADO B DEL EMPRENDIMIENTO: CASOS CHILENOS DE EMPRENDIMIENTOS FALLIDOS Y SU APLICACIÓN EN EL AULA, de Repositorio de tesis Universidad de Chile Sitio web:

[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-gonzalez\\_g/pdfAmont/ec-gonzalez\\_g.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-gonzalez_g/pdfAmont/ec-gonzalez_g.pdf)

## **Anexos**

Respecto a Plan de Negocios Parte I.

### **Anexo 2. Análisis PESTEL**

**Político:** El año 2008 el Ministerio de Salud emite una Guía Clínica, con la finalidad de implementarla a nivel nacional, “acompañamiento integral de la gestación, parto y puerperio humanizado”. En sus más de 280 páginas, se destacan principalmente aspectos tales como la personalización de la atención prenatal, parto y postparto (es decir, que idealmente sea una persona la que atienda a la mujer durante todo este período), disminución del maltrato y abuso durante el período reproductivo y favorecer una experiencia positiva del trabajo de parto para las mujeres y sus familias. Todo lo anterior amparado por recomendaciones de la OMS de 1985, refrendadas y actualizadas el año 2018.

De lo anterior se colige que los servicios que propone Maternare, están completamente alineados con las políticas públicas que rigen el sector y que tarde o temprano se extenderán al sector privado, generando previsiblemente una demanda especializada por tales servicios.

**Económico:** Si bien existe una tendencia a la baja en las tasas de natalidad asociada a mejores condiciones económicas del país, el proceso de la gestación, parto y postparto ha surgido como un período de especial importancia en la vida

de las mujeres y sus familias. Junto con lo anterior, se observa una tendencia a tener menos hijos, pero concentrando los recursos y el tiempo en estos.

En el caso contrario, es decir, un empeoramiento en las condiciones económicas del país, estas tendrían que ser de una entidad muy mayor, para que afectasen las tasas de natalidad actuales.

Consideramos que la atención especializada a la gestación, parto y postparto es un bien de consumo básico, que no se ve mayormente afectada por las condiciones macroeconómicas del país, salvo casos extremos.

**Social:** Si bien existe una tasa de natalidad que tiende a la baja, las familias deciden concentrar sus esfuerzos en los pocos hijos que decidan tener, con la disposición a invertir lo que sea necesario para favorecer el bienestar de la familia. Si bien existe un resurgimiento de los movimientos pro derechos de la mujer, estas reivindicaciones favorecen los servicios que ofrece Maternare, ya que el bienestar económico, social y mental asociado al proceso de gestación, parto y postparto es percibido como una aspiración legítima y alcanzable.

**Tecnológico:** Siempre ha existido un desarrollo tecnológico importante relacionado a la medicina y el cuidado de las mujeres embarazadas y los gestantes; no obstante, lo anterior, este desarrollo tecnológico ha tenido un foco casi únicamente biológico, dejando de lado las otras dimensiones que busca cubrir Maternare: aspectos sociales y psicológicos relacionados al período reproductivo.

La tecnología descrita anteriormente es de relativo fácil acceso a la mayoría de las pacientes (ej: ecografías, exámenes de laboratorio, etc.), no obstante, el acompañamiento personalizado e integral no está sistematizado ni cubierto por ninguna institución.

**Ecológico:** Dado que se espera que el servicio de Maternare reduzca considerablemente el número de cesáreas, el microbioma de los recién nacidos contaría con todos los microorganismos necesarios para que su sistema inmune funcione de mejor manera. Lo anterior incide en el número de fármacos, y en particular antibióticos, que se deban aplicar sea menor. Esto tiene un impacto directo en la disminución de las infecciones intrahospitalarias, aparición de cepas microbianas resistentes a antibióticos y en general gasto en servicios hospitalarios.

**Legal:** Dado que los servicios prestados por Maternare serán implementados por profesionales de la salud debidamente acreditados y que cumplen con las condiciones sanitarias declaradas por el MINSAL, no se esperan mayores riesgos en esta área. Quizás el único factor de riesgo, pudiera ser el cambio en la normativa sanitaria que permita a otros profesionales ejercer este tipo de actividades. Esto no afecta los servicios de Maternare, pero si podría crear mayor competencia.

### **Anexo 3. Análisis PORTER**

**Poder de negociación de los compradores:** El poder de negociación de los compradores es alto, ya que aunque este servicio representa una alternativa casi exclusiva en el país, no constituye un bien o servicio de primera necesidad, por lo que los compradores eligen libremente si adquieren el servicio o no; de esta forma, aunque Maternare ofrece un servicio de acompañamiento y apoyo integral al proceso de gestación, parto y postparto único y exclusivo, el desafío de la empresa es ofrecer un servicio de tal calidad y confiabilidad, que aquellos clientes que decidan adquirir el servicio, no presenten una disposición a negociar el precio.

**Poder de negociación de los proveedores:** Dado que el proyecto se basa casi exclusivamente en el uso de recursos humanos especializados, que además se contratarán de forma permanente, los únicos insumos que se adquirirán a proveedores son de naturaleza no específica (tales como artículos de oficina), por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

**Amenaza de nuevos competidores:** Dado que tener hijos es una tendencia a la baja en Chile y que la industria del nacimiento se encuentra en una etapa incipiente, es altamente probable que no existan muchos emprendedores que conozcan y quieran invertir en este negocio. No obstante, es posible que, si existen nuevos competidores, éstos entiendan las tendencias del mercado, captando una cuota de mercado alta.

Un posible competidor, que ya se encuentra en el mercado, son las actuales clínicas; actualmente el modelo de negocios de las clínicas consiste en proveer del servicio de hotelería anexo a la atención médica (que habitualmente es entregada por un staff médico que no es empleado de la clínica, sino que un proveedor con convenio preferente, llamados “staff”). En este sentido, y considerando que la clínica ya tiene a las futuras madres como clientes, además de la infraestructura y los proveedores, podrían ser un serio competidor si se decidiera a prestar el servicio por sí misma. Pero el servicio de Maternare es complementario, por lo que podría acceder a un trato similar al que la clínica tiene con su Staff, que además mejoraría la oferta de valor de la clínica, incrementando sus ingresos por hotelería.

El nivel de amenaza es medio bajo.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existe una amplia variedad de talleres impartidos por profesionales, clínicas privadas e incluso “doulas<sup>1</sup>”; no obstante lo anterior, ninguno de estos programas ofrece continuidad en la atención prenatal, intraparto y postnatal, ya que se han esbozado como servicios segregados, a los que las mujeres acceden según su preferencia. Por ejemplo, existen las matronas

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 4

que ofrecen control prenatal, las consultoras de lactancia, educadoras prenatales, etc. Asimismo, las clínicas suelen ofrecer esquemas rígidos de acompañamiento, basados en el protocolo médico disponible.

La amenaza de productos sustitutos es, por tanto, media.

**Rivalidad entre los competidores:** Actualmente no existen competidores con productos similares dentro de la industria, aunque es probable que dado el carácter de nicho de este servicio se sumen nuevos actores, en cuanto el modelo sea validado por el mercado, provocando una alta rivalidad por captar clientes.

Lo anterior, sumado a las bajas barreras de entrada, hace que clasificamos la rivalidad entre competidores como media.

## Anexo 5. Análisis FODA

**Fortaleza:** El equipo fundador es altamente calificado, cuenta con una formación académica sólida y acorde a los servicios que se prestan, además de profunda experiencia clínica y laboral, tienen una amplia red de contactos en la industria.

**Oportunidad:** Actualmente no existe ninguna empresa con el objetivo de acompañamiento integral de la gestación. Los servicios que se entregan actualmente son segmentados. Existe la suficiente evidencia científica y de mercado para justificar la necesidad de un servicio continuo e integral durante la gestación, parto y postparto.

**Debilidad:** Este es el primer emprendimiento de las fundadoras y hay poca experiencia en gestión.

**Amenaza:** La aparición de nuevos competidores que imiten el modelo de negocios.

	Fortaleza	Debilidad
Oportunidades	FO  Reclutar y entrenar permanentemente a los colaboradores, para aprovechar la falta de competidores, manteniendo una oferta única en el mercado.	DO  Contratar asesoría experta en temas de gestión, hasta que la empresa sea capaz de contratar permanentemente este tipo de profesionales.
Amenazas	FA  Junto con la calificación y entrenamiento, se sumará la experiencia que dará el día a día del negocio, manteniendo una oferta única en el mercado.	DA  Parte de las asesorías externas (y posteriores funciones del personal de gestión propio) será crear elementos diferenciadores de la eventual competencia.

## **Anexo 6. Los Talleres**

Los talleres impartidos por el proyecto son:

### **Dimensión Física**

**Cambios en el embarazo:** Este workshop consta de 3 sesiones que busca introducir a las mujeres en todo el proceso del embarazo. Este taller es impartido por gran parte del equipo multidisciplinario donde serán las psicólogas, matronas y médicos quienes proporcionan los recursos para aceptar los cambios en el embarazo como un proceso normal. Estos talleres buscan que las mujeres puedan expresar sus miedos, ansiedades y mitos referentes al proceso del embarazo y del parto, estableciendo redes de apoyo que permitan que las mujeres se sientan seguras y acompañadas en uno de los procesos más importantes de la vida de las mujeres.

**Trabajo de parto:** Este taller impartido por el equipo de matronas, enfermeras y médicos busca enseñar técnicas de manejo de la ansiedad y el dolor en el parto para poder contribuir al bienestar de las madres en un momento tan relevante como es el parto.

**Lactancia respetuosa:** Este taller busca promover la lactancia materna de una forma respetuosa y saludable, dictado por el equipo de matronas el workshop provee información pro lactancia, entregando los beneficios de la leche materna y la lactancia en los bebés y recién nacidos.

### **Dimensión Nutricional y Vida Saludable**

**Alimentación Saludable en el Embarazo:** Impartido por una nutricionista, este taller busca proporcionar los conocimientos necesarios para entregar a las madres consejos nutricionales e ideas de recetas saludables. Este taller busca que las mujeres y sus parejas puedan aprender a cocinar recetas saludables y entretenidas, por lo que este workshop cuenta con un taller práctico donde posteriormente las parejas pueden

**Talleres de Yoga Kundalini:** Estos talleres serán impartidos por una profesora experta en yoga Kundalini en el embarazo. Esta técnica de yoga consiste en elevar el potencial creativo y la sensibilidad de las practicantes, por lo que es una herramienta muy útil para favorecer las emociones y experiencias de las clientas en su proceso gestante. Las clases serán impartidas en las dependencias dos veces a la semana.

**Water aerobics:** Esta técnica consiste en realizar ejercicios aeróbicos en una piscina, este workshop será impartido por una personal trainer que posee los conocimientos para guiar a las madres en el proceso del embarazo, siendo una herramienta preventiva a problemas de circulación, hinchazón y a malestares emocionales como la depresión post parto.

### **Dimensión Psicológica**

**Puerperio y Depresión post parto:** Este taller busca dar apoyo y proporcionar los conocimientos necesarios para evitar la depresión post parto.

**Apego y cuidados del bebé:** Este tema busca acompañar a las madres en un ambiente de apego y afecto en el proceso de embarazo y post parto, entregando técnicas que permitan forjar lazos de apego con los recién nacidos.

### **Dimensión Social**

**Vida en pareja y embarazo:** Este taller busca incentivar el diálogo entre las mujeres y sus parejas para poder compatibilizar la vida amorosa-sexual y la crianza de sus hijos. Impartido por el equipo de psicólogas, busca desarrollar estrategias para no descuidarse como mujer en el proceso de embarazo, así como exponer tips para evitar distintos tipos de conflictos en pareja que suceden en la etapa de crianza.

Además, se impartirá un taller de crianza de carácter mensual dedicado a madres que tengan hijos. La función de este taller será compatibilizar la vida de las mujeres en el ámbito profesional y personal con la vida siendo madres.



