



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

**Alumna: Vanessa Hormazábal
Profesor guía: Arturo Toutin**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2019**

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
<u>1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA.....</u>	<u>6</u>
<u>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</u>	<u>10</u>
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
<u>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</u>	<u>17</u>
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
<u>4. PLAN DE MARKETING.....</u>	<u>21</u>
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
<u>5. PLAN DE OPERACIONES.....</u>	<u>29</u>
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
6. EQUIPO DEL PROYECTO.....	33
6.1. EQUIPO GESTOR.....	33
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	35
7. PLAN FINANCIERO.....	37
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
8. RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE MITIGACIÓN.....	47
9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	49
10. CONCLUSIONES.....	50
11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	51
ANEXO 1: ENCUESTA.....	53
ANEXO 2. ANÁLISIS PESTEL.....	57
ANEXO 3. ANÁLISIS PORTER.....	59
ANEXO 4. LAS DOULAS.....	61
ANEXO 5. ANÁLISIS FODA.....	62
ANEXO 6. LOS TALLERES.....	63

Resumen Ejecutivo

Maternare es un programa integral de talleres, cursos y actividades, que buscan convertirse en un servicio de apoyo personalizado y seguro al embarazo, parto, post parto y crianza respetuosa, impartido por profesionales altamente calificados en la materia, y que además poseen una experiencia personal en el tema; esto permite una aproximación no solo profesional, sino además empática, aspecto fundamental para la comodidad, satisfacción y fidelidad de la cliente.

A diferencia de lo que ocurre en la red de salud pública, en donde las mujeres no sólo cuentan con programas del tipo “Chile crece contigo”, sino que además obtienen apoyos familiares y de su comunidad, las mujeres de clase social acomodada no cuentan con una red de apoyo especializada y formal cuando se convierten en madres.

Junto con lo anterior, la atención a este tipo de mujeres se encuentra fragmentada entre diversos profesionales, cada uno especialista en su área, pero sin que exista un real acompañamiento en el proceso completo. En ese contexto este proyecto plantea la generación de un programa de apoyo integral a estas mujeres, como una forma de entregar las herramientas necesarias para que las futuras madres y sus familias puedan aprovechar este cambio radical en sus vidas como una oportunidad de realización personal, sin que los naturales miedos y ansiedades de este proceso interfieran en su bienestar personal y familiar.

Lo anterior se logra a través de una serie de talleres, cursos y actividades, que les permiten a las clientas no sólo adquirir las herramientas necesarias para este período de sus vidas, sino también compartir dicha experiencia con otras personas en sus circunstancias similares, sirviendo a su vez como un factor de creación de comunidad y cohesión social. Sumado a lo anterior, se espera proveer de un acompañamiento clínico por parte del personal de Maternare, a cada una de las clientas que así lo desee, de manera tal de proveer un servicio integral a la experiencia maternal.

El mercado objetivo lo constituyen los nacidos vivos en el país, que al año 2015 correspondían a 231.749 niños. La segmentación hecha por Maternare, considera solamente a los nacidos en las comunas de Las Condes (3.825), La Reina (389), Vitacura (5.363), Providencia (10.549), Ñuñoa (863) y Colina (11). La alta divergencia entre el número de habitantes de cada comuna y la cantidad de nacimientos en ella, se debe principalmente a la mayor concentración de clínicas con maternidad en algunas comunas. El foco inicial de Maternare serán los nacidos vivos en la comuna de Providencia, con un total de 10.549 nacimientos al año.

Finalmente, la evaluación financiera a cinco años del proyecto indica un VAN de MM\$144, con una TIR de 43%, con una inversión inicial de \$30.500.000.- y un capital de trabajo de \$40.216.500.-, lo que indica que Maternare constituye una buena alternativa de inversión.

1. Descripción de la oportunidad de servicio de la empresa

Se realizó un estudio de mercado que consideró la realización de una encuesta vía web, aplicada a 99 mujeres entre 23 y 45 años que planifican tener hijos en el mediano plazo (la encuesta completa en Anexo 1), además de información bibliográfica especializada, con la que podemos concluir que existe una oportunidad importante para un servicio de acompañamiento integral a la gestación, parto y post parto, que tiene una incidencia directa en el cliente, tanto desde un punto de vista biopsicosocial y económico. De los datos obtenidos de la encuesta, se puede concluir lo siguiente:

1. Un 75% de las encuestadas refiere que la información entregada por parte de sus equipos médicos no es suficiente para enfrentar los cambios que significan la maternidad.
2. Un 77% refiere que consideraría relevante participar de talleres y cursos de preparación antenatal, ya que conocen los beneficios de hacerlo.
3. Un 98% de las encuestadas refiere que es importante participar de manera informada en las decisiones relacionadas con la gestación, parto, postparto y lactancia materna.

En efecto, se espera que un servicio como Maternare signifique:

1. Menor dolor físico durante el trabajo de parto, lo que a su vez se traduce en menores gastos asociados al uso de analgesia.
2. Menor tiempo de duración del parto, lo que significa menores costos asociados a pabellón.
3. Mayor probabilidad de tener un parto vaginal espontáneo, aspecto de crucial relevancia en la salud del recién nacido, con la consecuente disminución en costos de tratamiento médico.
4. Menor probabilidad de sufrir depresión post parto, evitando la pérdida de productividad de la madre y los gastos médicos y farmacológicos asociados al tratamiento de dicha afección.
5. Una mayor satisfacción con la experiencia general de parto.

El embarazo, el parto y la crianza son asuntos que determinan grandes cambios en la vida de las familias, estos cambios implican transformaciones que afectan la vida personal, familiar y en pareja, así como también interfiere en el contexto laboral de las mujeres y sus familias.

Lo anterior sigue siendo un tema muy relevante, a pesar de que la percepción de la maternidad ha cambiado en las últimas dos décadas (Adimark, 2015), teniendo una tendencia a la baja en la cantidad de hijos y la postergación de la maternidad.

La postura tradicional de la maternidad se caracteriza por la “representación social según la cual *mujer* y *madre* son cualidades inseparables” (Puyana y Mosquera, 2005), es por esto que otros proyectos tales como trabajar fuera del hogar o aumentar su nivel educativo fueron proyectos postergados o incluso, inexistentes para los planes de vida femeninos (Puyana y Mosquera, 2005).

Sin embargo, las mujeres han cambiado. El acceso a mayores niveles educacionales ha permitido la inserción de las mujeres en el mundo laboral. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, en 2010 la tasa de ocupación laboral femenina era de 37,8% (INE,2010), mientras que en 2017 aumentó a un 48,5% (INE, 2017).

Considerando lo anterior, tanto el hecho que las mujeres suelen no sentirse apoyadas en su rol como madres (CLC,2008), como su mayor independencia y poder adquisitivo, generan una oportunidad de negocio interesante.

Es por ello que este proyecto propone un acompañamiento personalizado enfocado al bienestar de las mujeres que deciden ser madres, ofreciendo la realización de un programa de apoyo integral que promuevan una vida sana en familia, otorgándole importancia a compatibilizar su rol como madres y mujeres. Programas de apoyo de este tipo existen en el sector público de salud, donde se realizan talleres que promueven habilidades y apoyo sistemático para poder satisfacer las necesidades afectivas, físicas y sociales de estimulación de niños y niñas desde cero a cinco años, a través del Programa “Nadie es Perfecto”. Este es un programa importado desde Canadá, en donde ha tenido un gran éxito para fortalecer las habilidades de los padres en relación a la crianza. No existe este tipo de programas en la red privada de salud, a la que acceden los niveles socioeconómicos altos de nuestro país y que son el foco de este proyecto.

Sumado a lo anterior, la falta de redes de apoyo agrava los síntomas depresivos naturalmente gatillados por factores fisiológicos asociados al post parto; de hecho, la depresión post parto es 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). Más aún, este tipo de depresión también tiene una alta relevancia en los diferentes trimestres del embarazo. Se estima que casi un 20% de las mujeres tienen un episodio depresivo mayor durante los primeros 3 meses después del parto, y más de un 40% presenta síntomas de depresión o ansiedad. Específicamente en el estrato socioeconómico alto, la prevalencia es de un 27,7%.

Si bien Chile ha sido reconocido entre los países latinoamericanos por sus mejoras en los indicadores maternos y neonatales (PAHO, 2006, 2008, 2011; OMS, 2014), más de un 99% de los nacimientos se realizan en hospitales o clínicas privadas (Gibbons et al., 2012), en un modelo de cuidado fragmentado donde no existe

continuidad en la atención en caso de la ocurrencia de algún problema psicosocial asociado a la gestación, parto y postparto. Además, el uso de cesáreas ha aumentado en los últimos años, siendo el país con una de las más altas tasas de nacimientos por medio de cesáreas en la región (CMPH, 2013).

Además, se reporta un sobre uso de intervenciones obstétricas, basado en los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud. (OMS, 2015). La OMS considera el número de cesáreas e intervenciones obstétricas como indicadores claves de la calidad del cuidado clínico tanto maternal como perinatal (OMS, 1985, 2015).

Paradigmático resulta el caso de Adriana Palacios, una joven de 19 años, que contando con 39 semanas de embarazo recurrió al servicio de salud para dar a luz; acusando no tener contracciones, fue enviada a su casa y como consecuencia sufrió la pérdida de su bebé. Es por esto que, en 2017, fue enviado al Congreso el proyecto de ley conocido como Ley Trinidad (El Mostrador, 2017), que busca promover políticas que incentiven una atención humanizada del proceso reproductivo, lo que demuestra una clara preocupación del mundo público por este problema, y que abre una importante oportunidad para el sector privado.

Un modelo de atención humanizado es aquel en donde se acompaña a la madre desde el embarazo hasta el posparto y donde la pareja participa del proceso con el objetivo de que el nacimiento sea tan fisiológico como sea posible, evitando las intervenciones que son prescindibles para resguardar tanto la salud de la madre como del recién nacido (Busquets,2015) (Furszyfer, 2016). En este tipo de parto se ha demostrado que el número de cesáreas es más bajo comparado con el parto en ambiente tradicional (Busquets, 2015) y presenta numerosas ventajas para el público objetivo, como se indicará a continuación.

En Chile, son las matronas quienes proveen la mayor parte del cuidado ginecológico y obstétrico primario, atendiendo partos normales y nacimientos en el sistema público, en colaboración con obstetras (Segovia, 1998).

A pesar de que los programas de estudios de Obstetricia y Puericultura cuentan con una duración de 5 años donde realizan un año de internado hospitalario, el sistema de salud chileno no cuenta con los recursos para que las matronas puedan desarrollar un acompañamiento y cuidado personalizado para apoyar a las mujeres y sus familias en el proceso de pre y post parto, convirtiendo el acto de dar a luz no siempre como una experiencia satisfactoria.

Es en el contexto del parto humanizado, donde se percibe una gran oportunidad para un sistema como Maternare, ya que se ha observado que el apoyo continuo durante la gestación, parto y postparto, contribuye al alivio del dolor, se traduce en que las mujeres tengan un trabajo de parto de menor duración, una mayor

probabilidad de tener un parto vaginal espontáneo, una menor probabilidad de necesitar analgesia y una mayor satisfacción con su experiencia general de parto (Odette et al.,2013). 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).

2. Análisis de la industria

2.1. Industria

Según el Clasificador Chileno de Actividades Económicas, el presente proyecto se encuentra dentro de la industria de la Atención de la Salud Humana. Dentro de esta industria, nos concentraremos en las actividades específicas asociadas a la maternidad. Para efectos académicos, consideraremos a la maternidad como una industria en sí misma. En tal sentido, esta ha experimentado un notable crecimiento en el último tiempo. Chile no es la excepción, pues según informaciones de Google Trends, en 2017 Chile manifiesta un interés creciente por la maternidad. Si bien, estas cifras no lo posicionan como el país de Sudamérica con más búsquedas o interés en dichos temas, el ratio de búsqueda registra que Chile manifiesta un pick de 45 en el índice de interés relativo, posicionándolo como un interés de carácter medio alto.

La evolución desde el año 2013 a 2018 de la búsqueda de temas relacionados a la maternidad (Ver Imagen), indica que en el último tiempo se registra un aumento en su interés. Si bien existe relativa estabilidad a través del tiempo, existen temporadas que registran picks extraordinarios al alza y a la baja; los escenarios al alza alcanzan máximos en puntuación de 100 en el ratio de preferencias, mientras que los escenarios de baja alcanzan un mínimo de 25 en el ratio de interés.

Estas cifras alertan de que la maternidad y crianza es un área que posee grandes posibilidades de crecimiento. Negocios como las ferias de maternidad como Feria Mamá y Bebé, los cafés de niños como Cocó Café en Providencia, Café Tropa en Las Condes y Serpentina en Lo Barnechea, denotan un interés creciente por parte del público objetivo por preferir estilos de vida compatibles con la maternidad, fomentando prácticas relativas a la lactancia y crianza respetuosa, así como a la preocupación por bebés y niños pequeños.

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes relativos a esta industria, tienen relación con la baja en la tasa de fertilidad que ha experimentado el país en el último tiempo, tal como lo plantea Enrique Donoso, médico obstetra en la Revista chilena de Obstetricia y Ginecología:

“Desde la incorporación de los métodos anticonceptivos, junto con el efecto del mayor desarrollo económico, social, educacional y sanitario, la natalidad ha presentado una sostenida reducción (Donoso, 2007).

La baja en la tasa de nacimientos tiene relación con las posibilidades que poseen las mujeres a una mayor educación y a su relativa creciente presencia en el mercado laboral. De esta forma, las mujeres trabajadoras suelen postergar el nacimiento de su primer y segundo hijo, 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.

Sin duda, la tasa de nacimientos ha bajado de manera sostenida en el tiempo. Según datos del Banco Mundial, en 2015 las mujeres chilenas tenían 1,75 hijos en promedio, tal como lo muestra la imagen.

No obstante, la baja tasa de natalidad se considera una oportunidad, ya que esto también repercute en un tamaño relativo menor de la familia extendida, que suele ser una parte importante de la red informal de apoyo a la maternidad, que viene a ser sustituida por Maternare. Asimismo, si consideramos que la baja en la tasa de natalidad tiene como causas principales la preferencia por una carrera profesional y la estabilidad económica, esto redundará necesariamente en mejores ingresos para el público objetivo de nuestros servicios.

2.1.1. Análisis PESTEL

Como conclusión de este análisis, se puede indicar que los entornos: político, y económico, son los más favorables y de mayor relevancia para Maternare. A su vez, también son relevantes el análisis social y legal, en donde encontramos elementos tanto favorables como desfavorables para el desarrollo del negocio, aspectos que se tomarán en cuenta en el desarrollo de este plan. Finalmente, los entornos tecnológico y ecológico tienen menos relevancia para el desarrollo de este negocio. De todas maneras, un análisis más en detalle se encuentra en el Anexo nº 2.

2.1.2. Análisis Competitivo de la Industria, mediante el modelo Porter

A continuación, se presentará las conclusiones del análisis de la industria, utilizando el “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter”. El análisis completo lo podemos encontrar en el Anexo 3 de este documento.

Tabla 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los compradores	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Medio bajo
Amenaza de productos sustitutos	Media
Rivalidad entre competidores	Media

Como conclusión podemos indicar que el principal desafío que presenta este proyecto lo constituye el poder de negociación de los compradores, ya que los servicios que ofrece Maternare no son de primera necesidad y existe una amenaza media de productos sustitutos, como lo son los actuales servicios que prestan las clínicas con maternidad.

No obstante, el negocio sigue siendo atractivo, toda vez que nuestros servicios se orientan hacia un público objetivo muy específico (de nicho), que no encuentra actualmente en el mercado ningún servicio que satisfaga plenamente sus necesidades relacionadas con la maternidad.

2.2. Competidores

Se considerará a los competidores como toda institución que entregue cualquier tipo de acompañamiento al embarazo, parto, post parto, lactancia y crianza a mujeres de los segmentos ABC1 residentes en la ciudad de Santiago de Chile, quienes son consideradas el público objetivo.

Entre las instituciones que ofrecen servicios similares a Maternare se encuentran:

Nacer Sonriendo: Es un centro de apoyo a madres que se encuentra ubicado en La Dehesa. Entre sus valores destacan la defensa a la crianza responsable, la maternidad acompañada y la lucha contra la violencia obstétrica. A pesar de que registra página web, esta no se encuentra habilitada. La única fuente de contacto es su cuenta de Twitter, siendo usuarios desde el 2014, solo registra 102 seguidores. Aunque la página de la revista de maternidad “Mamadre” promociona sus anuncios en la página principal, la cuenta de Twitter no registra actividades desde 2016. Dado su nivel de inactividad en el último tiempo no se le considera como un competidor.

Obsnatura: Es un centro de maternidad ubicado en Viña del Mar, V región, Chile. En su página web se definen como un centro que “se dedica a la atención integral de la embarazada y su familia, incentivando la humanización del nacimiento y la crianza respetuosa, es por eso que después del parto se seguirán ofreciendo talleres y consultas profesionales para los niños y sus padres”.

Si bien, inicialmente funcionaban como un centro especializado en el cuidado de la maternidad, sus servicios se extendieron a la atención a todo tipo de público. Actualmente ofrece consultas médicas por acupuntura, asesoría de lactancia, depilación láser, enfermería, kinesiología, masoterapia, matronas, nutricionistas, obstetricia y ginecología, psicología, e incluso terapias pseudo-científicas (reiki y terapia floral). Además de la atención médica, ofrecen talleres de pre y post parto. Dentro de sus talleres pre natales se imparte el taller de gimnasia prenatal, yoga prenatal y en pareja, preparación para el parto y taller de preparación para la lactancia. Los talleres post parto consisten en yoga danza madre bebé, danza materna y pilates post parto.

A pesar de que este centro no se encuentra ubicado en Santiago ni en los alrededores de la ciudad, por lo que podría verse ajeno al público objetivo del proyecto, se considera que cuenta con todos los aspectos fundamentales para un buen desempeño, aunque su diversificación excesiva de servicios complementarios distraería del objetivo principal, que es el acompañamiento de la madre y el hijo.

Otra de las principales amenazas corresponde a los talleres y charlas de maternidad gratuitas que ofrecen instituciones privadas de salud como son la clínica Las Condes o Tabancura. A pesar de que estas instituciones no ofrecen el mismo servicio que imparte Maternare, pueden ser una alternativa cercana al público objetivo que hay que considerar al momento de establecer el proyecto.

2.3. Clientes

Los servicios de Maternare están orientados a mujeres que decidan ser madres de entre 25 y 45 años que residan en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina y Providencia, de la ciudad de Santiago, pertenecientes al segmento ABC1.

Este segmento pertenece al 10% de los hogares chilenos (Adimark,2013), registrando un ingreso per cápita promedio de \$1.517.000 (GfK, 2013), manifestando un alto interés en pasar el tiempo libre con la familia y una preocupación constante por el bienestar del hogar. Además, el 67% del segmento reside en la región Metropolitana. (GfK, 2015).

El 65% de los miembros de este grupo social, se considera católico, potenciando el interés de compartir en familia y la preocupación por mantener un hogar constituido por una familia “tradicional”, es decir, un padre y una madre que se encuentran casados, y que ambos mantengan un rol presente y activo en la crianza y cuidado de los hijos (GfK, 2015). Es altamente probable que las pacientes sean mujeres católicas que se encuentren casadas hace al menos 1 año y que hayan decidido planear el proceso de la maternidad con anterioridad.

No obstante, las mujeres que pertenecen al público objetivo han presentado grandes cambios en el último tiempo.

Según un estudio de Adimark y Clínica Las Condes realizado en 2008, las mujeres en general no se sienten apoyadas al momento de esperar un hijo, en particular las mujeres del grupo social ABC1.

La segmentación del público objetivo hará una distinción preliminar, basada en el proceso de compra, diferenciando entre quienes compran y quienes utilizan estos servicios. De esta forma se identificaron dos grandes grupos de clientes y

usuarios.

2.3.1. Mujeres Empoderadas

Son mujeres que tomaron la decisión de ser madres en el momento que ellas consideraban correcto. Se encuentran casadas y suelen compartir las labores del hogar con sus parejas. Tienen una vida laboral exitosa y prometedora, por lo que una vez que termine su embarazo, querrán retomar su trabajo de la manera más rápida posible. Práctica, Negociante y Estratega. Cuando comience a criar, será una mujer que intentará compatibilizar el trabajo con la maternidad, pudiendo descuidar aspectos de su vida familiar, de amistades o incluso su pareja. El tiempo es una gran barrera para sus vidas, por lo que optarán por elegir un servicio que le entregue la mayor cantidad de comodidades, premiando la eficiencia como criterio clave.

Elegirán Maternare en tanto consideren que se entregan las herramientas necesarias para hacer del proceso de embarazo, parto, postparto y crianza, una forma eficiente de simplificar su vida. Uno de los máximos desafíos es hacer que las mujeres empoderadas puedan darse un momento de descanso a su acelerada rutina, pues ellas pueden aburrirse de la calma que planea entregar este servicio.

Es probable que sea la mujer empoderada quien decida pagar por este proyecto de manera completa; no obstante, también existe la posibilidad de que este valor sea pagado por ella y su pareja en partes iguales. En este caso, la usuaria (quien usa el servicio) es la misma cliente (quien compra el servicio).

2.3.2. Dueñas de casa

Esta mujer es aquella que encuentra la realización de su vida en la maternidad y la crianza. La familia es fundamental para ella, por lo que su felicidad está en el bienestar familiar. Está casada y junto a su pareja, decidió no trabajar para poder entregar la total atención y tiempo al hogar y cuidado de los hijos.

Sus preocupaciones más relevantes tienen relación con la crianza y la estimulación temprana de sus bebés y la maternidad respetuosa.

La belleza y el cuidado de su cuerpo son fundamentales en su vida; considera que el ejercicio y la belleza personal es relevante para la felicidad y no descuidar la vida en pareja. Posee preocupación por su aspecto, la nutrición y el *wellness*.

Es probable que esta usuaria tenga interés por tener más hijos, dedicando la mayor cantidad de tiempo a la familia y al cuidado del hogar. No obstante, valora el tiempo que puede pasar con sus amistades, habituando actividades tales como ir al gimnasio, cafés, restaurantes y espectáculos.

Valora la dedicación y entrega en el servicio, por lo que estaría contenta con los planes personalizados que ofrece el proyecto, por darle la sensación de un trabajo bien hecho y de la confianza que significa acompañar un proceso de embarazo.

Junto con esto, valoraría de sobremanera la posibilidad que le entregan los talleres de compartir con otras madres y aprender de la experiencia común con otras mujeres. Es probable que establezca lazos de amistad con las otras clientas.

Uno de los máximos desafíos con este tipo de mujer, consiste en que encuentre las redes y espacios necesarios para que se sienta cómoda y pueda seguir solicitando los servicios, posteriormente después de su embarazo.

En este caso, la mujer es la usuaria del servicio; sin embargo, es su marido quien decide la compra, dando una señal de preocupación por el bienestar de su pareja y su futuro hijo.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocios

Maternare ofrece un servicio de apoyo y acompañamiento integral a la gestación, parto y postparto, que permite a las mujeres y sus familias acceder a los estándares de un parto humanizado, siguiendo las recomendaciones y estándares de la Organización Mundial de la Salud y el Ministerio de Salud. Esto se traduce en al alivio del dolor, que las mujeres tengan un trabajo de parto de menor duración, una mayor probabilidad de tener un parto vaginal espontáneo, una menor probabilidad de necesitar analgesia y una mayor satisfacción con su experiencia general de parto. La oferta de valor de Maternare se explicita en el siguiente canvas, para sus dos segmentos de cliente: mujer empoderada y dueña de casa.

3.1.1. CANVAS

Para presentar la propuesta de valor se utilizará el modelo Canvas, de acuerdo a los segmentos de cliente previamente identificados.

3.1.2. Análisis VRIO

De la combinación de recursos y actividades identificadas en el análisis CANVAS descrito, se desprende la competencia central de Maternare: un servicio de acompañamiento integral y personalizado de la gestación, nacimiento y postparto que a través de cursos, talleres y actividades permitirá vivir la experiencia de la maternidad desde una perspectiva de bienestar.

En efecto, la experiencia Maternare se logra a través de la ejecución de las actividades clave identificadas en el CANVAS, para lo que resultan de vital importancia los recursos humanos altamente calificados de la empresa (recursos clave).

Evaluación	Experiencia Maternare
V (Valor)	SI
R (Rareza)	SI
I (Imitación)	SI
O (Organización)	SI

Del análisis previo, se desprende que la experiencia Maternare puede constituirse en una ventaja competitiva. No obstante, es importante destacar que si bien es cierto los recursos humanos de la empresa parecen en una primera instancia un recurso fácil de conseguir para un eventual competidor, es la formación específica de estos RRHH y su trabajo mancomunado lo que los dota de valor para los fines de la empresa. Por tanto, si un eventual competidor quisiera capturar este valor, tendría que no solo contratar a uno de estos profesionales, sino que a todos en conjunto (lo que es naturalmente es posible, pero muy costoso).

3.2. Descripción de la empresa

Maternare es una empresa enfocada al apoyo integral a la gestación, nacimiento y postparto, comprendiéndolo como un proceso amplio y multidisciplinario, que no concluye con el parto, sino que empieza con la noticia del embarazo. El objetivo principal es brindar la ayuda necesaria para que las mujeres gestantes y futuras madres puedan traer a sus bebés al mundo de una forma íntegra y humana, para así poder apoyarlas en el cuidado posterior, sin que la falta de experiencia y la presencia de nerviosismos, dudas y ansiedades sean una barrera para disfrutar este proceso tan relevante.

Los padres desean lo mejor para sus hijos e hijas, sin embargo, se ven enfrentados a una serie de problemas y dificultades que pueden interferir en una crianza responsable y consciente. De esta forma, con la ayuda de Maternare, los padres pueden sentir la seguridad de que el proceso de gestación de sus bebés está en manos de especialistas que les otorgarán las herramientas necesarias para que el proceso de embarazo, parto, postparto y crianza sean una experiencia agradable para las madres y sus familias.

Para realizar esta tarea se contará con un equipo multidisciplinario y altamente calificado que estará atento a las últimas innovaciones en el cuidado de la salud, apoyo a la lactancia, apego y estimulación temprana.

Estableciendo una relación estrecha y personalizada con las clientes, se busca transmitir a la comunidad un servicio cercano y destinado completamente a su bienestar.

Lo anterior es posible dado que la fundadora es profesional de la salud, con un pregrado en obstetricia, un magister en salud materna y neonatal, además de numerosos cursos de especialización en el área, tanto en Chile como en el extranjero. A lo anterior, se suma la vasta experiencia clínica y en particular, su trabajo inserta en modelos similares en Reino Unido (*Nottingham City Hospital*). Todo esto redundando en un profundo conocimiento de la industria de la maternidad, sus tendencias y principales actores.

El perfil académico y experiencia de la otra socia es similar, siendo destacable la certificación internacional como consultora de lactancia materna (IBCLC, otorgado por la OMS).

Son estas socias las encargadas de reclutar al resto del equipo que conformarán, como se indicó, el principal recurso de esta empresa.

La Misión y Visión se presentarán a continuación:

-Misión “Proporcionar un servicio de apoyo integral a las mujeres embarazadas y sus familias, ofreciendo programas de acompañamiento enfocados a desarrollar las herramientas de apoyo y cuidado constante en un ambiente cercano, personalizado y confiable, siendo reconocidos por su alta calidad de servicios y su personal altamente calificado”.

- **Visión** “Ser reconocidos como la empresa de acompañamiento integral durante la gestación, parto y postparto, más importante del país, y que no solo promueve un modelo de negocios rentable, sino que genera externalidades positivas a la comunidad”.

Análisis FODA.

Este análisis, nos permite el diseño de la estrategia genérica que se presenta a continuación. Análisis FODA completo en Anexo 5.

3.3. Estrategia Genérica.

Teniendo en cuenta que se identifican claramente tres elementos fundamentales del negocio: un segmento objetivo de clientes claramente identificado, la capacidad de ofrecer un servicio integral y sus recursos humanos altamente calificados, y considerando el análisis FODA anterior resulta claro que se utilizará (siguiendo a Porter) una estrategia de enfoque con diferenciación.

3.4. RSE y sustentabilidad

Este proyecto que busca fomentar formas de crianza y parto respetuosas, se enmarca en un contexto social de importantes cambios en el paradigma de lo que significa ser madres o padres en la sociedad moderna.

Movilizado por brindar una atención consciente y personalizada de acompañamiento y continuo aprendizaje, este proyecto pretende tener un impacto económico, social y medio ambiental que pueda posicionarse como una iniciativa que genere un cambio importante en el país.

Es importante tener en cuenta que, aunque el segmento objetivo al cual está destinado originalmente este proyecto es económicamente acomodado, los beneficios que genera hacia la comunidad van más allá de lo meramente financiero, toda vez que sirve como catalizador de los cambios en la forma de abordar la maternidad y el cuidado del recién nacido.

Bajo esta misma perspectiva, el parto humanizado genera la capacidad de aumentar el bienestar de la madre y fomentar el vínculo madre-hijo, promoviendo la felicidad y salud de las pacientes y los recién nacidos como uno de los factores fundamentales para el éxito de este proyecto.

Por último, los alcances medio ambientales de este proyecto se encuentran mucho más limitados, es difícil establecer un control exacto del impacto ambiental que este proyecto puede generar ya que, al ser un servicio, no se cuenta con las herramientas metodológicas para poder cuantificar cuánto se contamina o cuánto se puede reciclar.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

Ventas: Lograr el equivalente a 79 clientes el primer año, que equivalen al 15% del mercado objetivo (que corresponde al 5% del universo de 10.549 nacidos en la comuna de Providencia). 158 clientes el segundo año (30% del mercado), 237 clientes al tercer año (45% del mercado), 343 al cuarto año (65% del mercado) y 527 al quinto año (100% del mercado).

Posicionamiento: Lograr un reconocimiento de la marca Maternare entre el público objetivo, como un complemento al manejo de la gestación, parto y post parto consciente y humanizado. Este reconocimiento debiera llegar al 10% del público objetivo el primer año y aumentar 10% cada año. Dicho de otra manera, al menos la mitad del público objetivo (50%) debiera reconocer la marca al término del quinto año de operaciones.

Satisfacción del cliente: Lograr que los clientes que hacen uso del servicio de Maternare se sientan plenamente satisfechos, de manera tal que a su vez sirvan como referencia para la captura de nuevos clientes. Esto se medirá con encuestas de satisfacción donde se medirán diversos ítems relacionados con la prestación del servicio, utilizando la Escala de Likert.

4.2. Estrategia de Segmentación

Este proyecto está enfocado a captar a clientes mujeres de entre 23 y 45 años residentes de las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina y Providencia, de la ciudad de Santiago, pertenecientes al segmento ABC1, pero que se atienden en la comuna de Providencia. Hemos estimado este universo en 10.549 mujeres.

Dado que es un servicio de carácter exclusivo y personalizado, está enfocado al segmento ABC1 cuyos intereses tales como la protección y el respeto a la familia y el *wellness* figuran como los valores fundamentales del proyecto. Si bien es cierto este segmento representa un 10% de la población chilena, como se indicó previamente nos enfocaremos en las mujeres que se atienden en la comuna de Providencia, en donde hay una mayor concentración de clínicas con maternidad.

Así, tal como se menciona anteriormente, se identificó a dos grandes segmentos de clientes: Mujeres Empoderadas y Dueñas de Casa.

Mujeres Empoderadas: se compone por mujeres que llevan una vida independiente, a pesar de que se encuentran casadas y/o poseen una pareja estable, la mujer empoderada trabaja y obtiene sus propios ingresos. Cuenta con una importante confianza en sí misma, transmitiendo esa seguridad a sus círculos más cercanos, quienes la definen como “una mujer que vive corriendo a todas partes”.

Es precisamente esta dimensión la que representa uno de los aspectos fundamentales de este segmento: La mujer empoderada debe hacer coincidir sus tiempos como mujer, amiga, pareja, mamá y trabajadora.

Los servicios que se ofrecerán a la mujer empoderada tienen que relacionarse con la eficiencia de tiempo e información, la mujer empoderada puede abandonar el proyecto tan pronto sus expectativas no son satisfechas. Es por esto, que se debe ofrecer un servicio integral de apoyo, información, pero por sobre todo calma: los servicios que se implementan dentro del proyecto son el punto de encuentro en que las mujeres empoderadas puedan tener un espacio para aprender a ser madres, compatibilizar ser mujeres y trabajadoras, y dedicarse un espacio exclusivamente para sí, permitiéndose tener un lugar seguro y acogedor donde pueda darse un descanso.

Es por esto que a este público objetivo se destina principalmente los talleres deportivos y gineco-obstétricos, pues permiten que las mujeres empoderadas puedan acceder a actividades que entreguen información directa y precisa sobre los procesos relativos al embarazo, y, por otra parte, los talleres deportivos le permiten generar un vínculo para con la empresa pues representan una forma de reducir el estrés y la tensión a través de la actividad física.

Dueñas de Casa: se identifican como aquellas mujeres que trabajan sin recibir remuneración, y se dedican al cuidado del hogar. Forman parte de la población denominada “no económicamente activa (Cortada, s/f).

Las dueñas de casa optan por un estilo de vida distinto que la mujer empoderada, pues no tienen que cumplir con las exigencias que precisa el mercado laboral. Así, para este tipo de mujer, prima el bienestar de la familia por sobre el propio, y es probable que haya llegado a un acuerdo con su marido para que ella se dedique por completo al cuidado del hogar.

Otras de las preocupaciones fundamentales de la dueña de casa tienen que ver con conservar su belleza y femineidad, la dueña de casa ansía poder compatibilizar la administración del hogar y la vida conyugal. A pesar de que ansía tener más hijos es probable que se preocupe por recuperar su estado físico rápidamente después del parto ya que lo considera fundamental para llevar una vida en pareja.

Uno de los grandes inconvenientes que puede sufrir este segmento es que su vida como dueña de casa le impide tener círculos de amigas donde pueda salir de su rol como madre. Es por esto que a la dueña de casa es recomendable ofrecerle planes donde pueda establecer relaciones de amistad, que permitan compartir sus experiencias y poder ayudarlas a salir de ese rol.

Es probable que un gran porcentaje de dueñas de casa conformen la comunidad fidelizada del proyecto. Para esto es necesario ofrecer los servicios que permitan fomentar el *wellnes* como los talleres de nutrición y talleres deportivos, servicios que permitan profundizar redes de apoyo como talleres psicológicos y además talleres que fomenten el desarrollo de una maternidad responsable y humanizada.

4.3. Estrategia de servicio

Este proyecto contempla dos etapas, en primera instancia, ofrecerá una serie de talleres prácticos relativos a los ámbitos exclusivos de la información y atención gineco-obstétrica. Como se mencionó en el punto 2.2, la competencia es muy embrionaria en este momento, por lo que un análisis de factores de diferenciación con ella no es realmente útil.

No obstante, en un plazo de 8 a 12 meses se pretende que estos talleres pueden ampliarse a los ámbitos de la nutrición, salud integral, psicológicos y deportivos que promoverán formas conscientes de llevar un embarazo. Este servicio además está pensado para que las clientes puedan generar redes de apoyo y acompañamiento tanto del equipo médico como de las mismas usuarias entre sí.

Es así como la estrategia se centra en captar a mujeres preocupadas en su salud y promover formas integrales de llevar a cabo un embarazo, parto, lactancia y crianza humanizada y respetuosa.

Este servicio está enfocado en los beneficios que significa establecer redes de acompañamiento y de promoción del bienestar de la propia madre, el futuro bebé, familia y entorno social completo de las clientes.

A largo plazo este proyecto plantea la transformación de los servicios en una “casa de partos”, es decir, un lugar donde no solo se impartan los talleres mencionados anteriormente, sino también donde puedan existir pacientes que decidan dar a luz en un espacio seguro y humanizado. (Este escenario no se ha analizado desde el punto de vista estratégico y financiero en este plan).

4.4. Estrategia de Precio

El precio de los servicios de Maternare estará determinado por los siguientes factores:

- a. Costos fijos de operación, que incluyen los salarios de los profesionales involucrados, uso de infraestructura, insumos y marketing.
- b. Precios de mercado actualmente pagados por horas profesionales en servicios relacionados con la maternidad.
- c. Al ser un servicio de nicho y para un público objetivo de altos ingresos, el precio debe reflejar un carácter de exclusividad.
- d. Se diferenciará en relación a la cantidad de servicios contratados, además del tiempo que abarquen. Es decir, a mayor cantidad de servicios y por más tiempo, menor el precio mensual.

El programa de Maternare lo componen los siguientes servicios:

1. Talleres teórico prácticos sobre los cambios físicos que se producen en la gestación. Duración: 45 minutos, sesión única. Precio: \$50.000.-
2. Talleres teórico prácticos sobre los cambios psicológicos que se producen en la gestación. Duración: 45 minutos, sesión única. Precio: \$50.000.-
3. Talleres sobre nutrición durante la gestación. Duración: 45 minutos, una sesión mensual. Precio: \$50.000.-
4. Yoga pre-natal. Duración: 1 hora, sesiones semanales (3). Precio: \$50.000.-
5. Talleres para la preparación de la lactancia. Duración: 2 horas, sesión única. Precio: \$50.000.-
6. Taller de cuidados del recién nacido. Duración: 1 hora, sesiones mensuales. Precio: \$50.000.-
7. Taller de manejo del dolor durante el trabajo de parto. Duración: 2 horas, sesión única. Precio: \$60.000.-
8. Talleres sobre nutrición en el post parto. Duración: 45 minutos, una sesión mensual. Precio: \$50.000.-
9. Yoga post parto. Duración: 1 hora, sesiones semanales (3). Precio: \$50.000.-
10. Kanga *training*. Duración: 1 hora, sesiones semanales (3). Precio: \$50.000.-
11. Entrenamiento físico de recuperación del piso pélvico. Duración: 1 hora, sesiones semanales (2). Precio: \$50.000.-
12. Entrenamiento físico localizado post parto. Duración: 1 hora, sesiones semanales. Precio: \$50.000.-
13. Taller de masaje infantil. Duración: 1 hora, sesión única. Precio: \$50.000.-
14. Taller de porteo. Duración: 1 hora, sesión única. Precio: \$30.000.-
15. Dinámicas de adaptación para la prevención de la depresión post parto. Duración: 45 minutos, sesiones semanales. Precio: \$80.000.-

La unidad de tiempo para el cobro del precio es mensual, aunque deba pagarse por el paquete completo al comienzo del mismo. Los precios indicados precedentemente por cada uno de los talleres, es meramente referencial, ya que la modalidad de cobro real será por paquete completo, que involucra acceso a todos los talleres y actividades. El precio de este servicio es de \$800.000.- (ochocientos mil pesos) al mes.

Un aspecto importante a destacar, es que todos los servicios son aptos para ser reembolsados por isapres y seguros complementarios de salud, por lo que el costo final a pagar por la clienta será menor al indicado (naturalmente esto dependerá del tipo de seguro que tenga la clienta).

4.5. Estrategia de Distribución

Dado que este proyecto ofrece un servicio, la distribución será a través de un canal directo, ofrecido en las dependencias del negocio, con el objetivo de ser el rostro visible y único vinculado al proyecto, estableciendo una estrategia selectiva que busca transmitir una imagen de exclusividad y excelencia que logre cautivar al público objetivo.

Así, el componente humano para la prestación de este servicio es esencial, es decir, todas las personas involucradas deben contribuir en otorgar al cliente una experiencia de satisfacción, bienestar, seguridad y excelencia.

De esta forma, se priorizará la entrega de un servicio cercano y personalizado, asegurando a las clientes una atención consciente y dedicada. Se fomentará una actitud motivada y proactiva, que busque formar una relación cercana con la comunidad y con todas las usuarias que opten por elegir cualquiera de los servicios del proyecto.

Para asegurar el sello en la entrega de servicios de Maternare, los profesionales participantes estarán en constante capacitación en la vanguardia en relación a la atención maternal. Junto a ello se realizarán talleres para el personal, con el fin de comunicar que uno de los principales activos de este emprendimiento consiste en la capacidad que tienen sus trabajadores de generar un vínculo entre las clientas y la organización. Todas estas capacitaciones buscan tanto gestionar el talento del personal, comunicando, a su vez, los valores de la organización que tienen relación con la búsqueda del bienestar no solamente de sus clientas, sino también de los trabajadores. Es así como la organización manifiesta el interés por mantener un clima laboral agradable y una preocupación fundamental por el bien de su personal. Creemos que esto es fundamental para poder transmitir una sensación de bienestar y comodidad a las clientas.

Un segundo elemento a tener en cuenta dice relación con los procesos, es decir, como la gestión interna de la organización es capaz de transmitir los valores y preocupaciones fundamentales a su público objetivo.

Se considera como una prioridad que dichos procesos puedan ser entregados con el mayor profesionalismo posible y la organización se hará cargo de llevar un seguimiento personalizado al cliente, tratando de recoger sus experiencias, quejas, dudas o sugerencias para poder mejorar los procesos de la empresa.

Tal como se mencionó anteriormente, para llevar registro se contará con entrevistas de satisfacción con el objetivo de poder recopilar las experiencias del público.

Esta encuesta constará de dos partes; en primera instancia registrará a las usuarias que han tenido acceso a los servicios directos de Maternare, así como también, buscará entender la percepción que pudieran tener las potenciales clientes de este servicio.

Para poder reunir las opiniones de las usuarias que han tenido acceso al servicio, se realizará una encuesta de satisfacción de carácter anónimo que permitirá reunir las experiencias vividas en el uso de nuestros servicios.

Asimismo, para conocer el *brand awareness*, se entrevistará de forma telefónica y personal a potenciales clientas del servicio. En esta fase se prevé el uso de las redes sociales, utilizando los elementos de análisis que dichas redes disponen. Las entrevistas serán realizadas en establecimientos tales como cafés, spa, centros de estética y cualquier lugar donde el público objetivo asista de forma frecuente.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Dado el interés por fomentar un embarazo, parto y postparto consciente y responsable, y basándose en el compromiso que este servicio ofrece, estamos conscientes que las mujeres son la preocupación fundamental para el desarrollo de Maternare.

De esta forma, se piensa que la comunicación de este proyecto debe ir enfocada a promover a la mujer como la gestora fundamental de su propio bienestar para poder ofrecer a su familia y a su futuro hijo los mejores cuidados. Así, la promoción debe ir enfocada al desarrollo de la imagen de una mujer plena que cuenta con las herramientas para empoderarse y poder vivir un momento tan especial como la maternidad de la forma más íntegra posible.

Se registrará la marca “Maternare”, en las clases correspondientes (al menos como servicio y como establecimiento) ante INAPI. Asimismo se registrará el

dominio www.maternare.cl ante Nic Chile.

En una fase posterior se espera activar las redes sociales, en particular Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. Es importante destacar que el uso de redes sociales diferencia claramente entre los dos segmentos de público identificados previamente (mujer empoderada, principalmente LinkedIn y Twitter, dueña de casa principalmente Instagram y Facebook).

Se espera, realizar convenios con clínicas y hospitales que cuenten con servicio de maternidad, ubicados en la comuna de Providencia, para la instalación de afiches y material promocional, lo que permitirá llegar rápidamente al público objetivo. Se hará además especial atención a las clientas que estén actualmente embarazadas, para lo cual se contará con la colaboración de profesionales de la salud involucrados en tal proceso, tales como obstetras, matronas y kinesiólogos.

La página web servirá como canal principal de comunicación, en donde se incluirán noticias y reportajes relacionados con la maternidad, para poder captar a nuevos clientes. Todas las demás publicaciones en otras redes sociales, redireccionarán a la información de la página web.

En una fase posterior, se tratará de generar vínculos con youtubers, bloggeras e *influencers* en general, que cuenten sus experiencias sobre la maternidad con el fin de potenciar el boca a boca entre las potenciales clientas.

También, a mediano plazo se evaluará la posibilidad de incluir publicidad en radios tales como Radio Play Fm o Radio Fm2. En una fase avanzada del proyecto, se espera contar con un “Café Maternare” que, junto con los servicios de cafetería habituales, servirá de espacio para charlas sobre temas de interés de las futuras madres.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Según el anuario de estadística vital del Instituto Nacional de Estadísticas 2015, el número de nacidos vivos en el país es de 231.749 niños. La segmentación hecha por Maternare, consideraba originalmente a los nacidos en las comunas de Las Condes (3.825), La Reina (389), Vitacura (5.363), Providencia (10.549), Ñuñoa (863) y Colina (11). La alta divergencia entre el número de habitantes de cada comuna y la cantidad de nacimientos en ella, debe principalmente a la mayor concentración de clínicas con maternidad en algunas comunas.

Dado lo anterior, consideramos que nuestro mercado objetivo inicial se debe enfocar en la comuna de Providencia, en donde se encuentra la mayor cantidad de nacidos vivos por año. Por tanto, el mercado total objetivo de Maternare lo constituyen

10.549 nacimientos al año.

De este total, al sexto año de operaciones, Maternare aspira a tener un *market share* del 15%, es decir 527 clientes.

Supuestos:

- Asumiremos, como manera de simplificar el análisis, que la tasa de nacimientos anuales se mantiene estable.
- Tiempo de estadía promedio de cada cliente en el sistema Maternare: 10 meses.

Tabla 2. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Año	1	2	3	4	5
Market Share	15%	30%	45%	65%	100%
Personas	79	158	237	343	527
Ingresos	63.294.000	126.588.000	189.882.000	274.274.000	421.960.000
Flujo operacional	-39.160.000	-16.868.833	59.108.821	130.467.379	209.368.868

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Este proyecto descansa muy principalmente en un plan de marketing digital; para ello, se utilizará publicidad pagada en Instagram y Facebook, que busca posicionar a la marca como una alternativa segura y confiable de acompañamiento al embarazo, parto y crianza.

Los planes de publicidad en Instagram y Facebook que se contratarán tienen un valor de 300.000 pesos al mes.

Además, tal como se mencionaba anteriormente se contará con una página web con diseño profesional que tiene un valor de \$640.000 anuales según datos de posicionamiento.

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 público 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 préstamos 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

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.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: <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

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

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

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 “doulas¹”; 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

¹ 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.

