



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

Proyecto aplicado empresarial: “ALMALIA – Vida feliz”

Modalidad emprendimiento

Presentado por:

Mauricio Simmonds Dumar

Bogotá, D.C. 1 de octubre de 2024



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

Proyecto aplicado empresarial: “ALMALIA – Vida feliz”

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Mauricio Simmonds Dumar

Bajo la dirección de:

Angela María Sosa Quintero

Bogotá, D.C. 1 de octubre de 2024

Contenido

Preliminares.....	4
Agradecimientos.....	5
Dedicatoria	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de ilustraciones.	9
Lista de tablas.	11
Abreviaturas	13
Palabras clave	14
Abstract	15
1. Introducción.....	16
2. Contexto empresarial e industrial de la compañía.	39
2.1 Contexto nacional.....	39
2.2 Fuentes de Ingresos.....	43
2.3 Portafolio de clientes	45
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.	51
4. Costos e inversión operacional del emprendimiento.....	61
5. Plan de comercio y estrategia de marketing empresarial.	91
6. Conclusiones:.....	101
Referencias	102

Preliminares

Agradecimientos

Agradezco a mis compañeros de promoción por haber coincidido en este camino y hacerlo más fácil y ameno, a mis compañeros de trabajo y mis jefes por su comprensión, apoyo y siempre apoyarme a buscar nuevos objetivos.

A mi familia, que aunque lejos siempre se hacen presente, a mi pareja por su incondicional soporte, a mis increíbles docentes y mi tutora, quienes han plantado una pequeña semilla de enseñanza en mí, por siempre mi gratitud a ustedes.

Mauricio Simmonds Dumar.

Dedicatoria

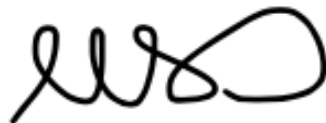
Dedico esta trabajo y todo mi esfuerzo a mis tres sobrinas: Alma, Amalia y Alicia, quienes la combinación de sus nombres dan lugar a ALMALÍA, ellas me inspiraron a trabajar para buscar lo mejor para las familias que emprenden el emocionante camino de dar vida a la vida.

Mauricio Simmonds Dumar.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



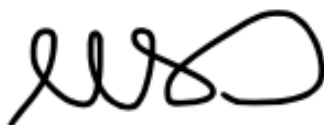
Mauricio Simmonds Dumar.

CC 1018471532

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de octubre de 2024

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and curves, representing the name Mauricio Simmonds Dumar.

Mauricio Simmonds Dumar.

CC 1018471532

Lista de ilustraciones.

- Ilustración 1. Número de nacimientos en Colombia Total, nacional Tercer trimestre 2013-2023pr, año corrido 2013-2023pr y cifras definitivas 2013- 2022 Fuente: Boletín Técnico. Estadísticas Vitales (EEV) Cifras definitivas 2022, III trimestre 2023pr y año corrido 2023. DANE Colombia. Diciembre 2023. 40
- Ilustración 2. Número de nacimientos según grupos de edad quinquenal de la madre Total, nacional. Años 2018-2022. Fuente: Boletín Técnico. Estadísticas Vitales (EEVV) Cifras definitivas 2022, III trimestre 2023pr y año corrido 2023. DANE Colombia. Diciembre 2023..... 42
- Ilustración 3. Rango de edad y porcentajes en estudio de mercado. Fuente: Elaboración propia, realizado a través de una encuesta de usuarios de servicios de maternidad y obstetricia (maternas y familias), en centros de atención de dos planes complementarios en Bogotá, Colombia, en mayo 2024. 47
- Ilustración 4. Resultados a la pregunta: En una gestación eventual ¿Cuáles de los siguientes servicios le interesan más o le parece más importante para afrontar el nacimiento de un nuevo bebe? Seleccione todos los que aplique. Estudio de mercado realizado a través de una encuesta de usuarios de servicios de maternidad y obstetricia (maternas y familias), en centros de atención de dos planes complementarios en Bogotá, Colombia, en mayo 2024. 48

Ilustración 5. Imágenes de referencia del emprendimiento: Logotipo propuesto, frases y fotos que permiten desarrollar la historia creando la identidad comercial y modelo del sitio web. Fuente: Elaboración propia. 50

Ilustración 6.Descripción del organigrama propuesto para el proyecto en mención. ALMALÍA. 2024. Fuente: Elaboración propia. 52

Ilustración 7.Ingresos Operacionales, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia 85

Ilustración 8.Costos directos, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia..... 86

Ilustración 9.Gastos de administración, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia. 87

Lista de tablas.

Tabla 1. Planes agrupados de servicios propuestos como estrategia para el inicio de operaciones del emprendimiento.	44
Tabla 2.Descripción de personal requerido en el área operacional del emprendimiento.	54
Tabla 3.Descripción de personal requerido en el área comercial del emprendimiento.	57
Tabla 4.Se presentan en esta tabla los principales aliados en el suministro de insumos y servicios necesarios para la operación inicial del proyecto.....	58
Tabla 5 Costo operacional de nomina del emprendimiento.	66
Tabla 6.Estimación de costos totales para inicio de operaciones, donde se garantiza los 3 primeros meses de operabilidad.	81
Tabla 7.Balance Inicial Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.....	82
Tabla 8.Estimación de ventas mensuales y anuales del emprendimiento, diferenciado por cada servicio, así como la utilidad de cada uno, siendo estimado en un escenario optimo.....	83
Tabla 9.Flujo de caja del emprendimiento en el primer año de operaciones , tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.....	84
Tabla 10.Estado de Resultados, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.....	85
Tabla 11.Estado de Resultados, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.....	89
Tabla 12.Estado de Situación Financiera, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.	90

Tabla 13.Estado de Situación Financiera, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.	91
Tabla 14.Análisis de competitivos claves para el emprendimiento, analizando fortalezas (F) y debilidades (D) con respecto a los atributos descritos ofrecidos en ALMALÍA.....	97
Tabla 15.Descripción de atributos a comparar e investigar en los competidores claves del emprendimiento.	98

Abreviaturas

DANE: Departamento administrativo nacional de estadística.

ACEMI: Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Prepagada

CONAMED: Comisión Nacional de Arbitraje Médico

Resumen ejecutivo

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE): ALMALIA – Vida feliz.

Se buscara ofertar en un centro especializado, una serie de servicios dirigidos a complementar la maternidad en general, generando el valor social que las familias gestantes buscan y merecen hoy en día.

Se ofertaran 10 servicios, buscando complementar los planes de aseguramiento en salud, inicialmente en Bogotá, Colombia, apuntándole a un modelo de atención híbrido que pueda combinar la presencialidad con un complemento virtual generando valor agregado al público objetivo, teniendo en cuenta el contexto social que hoy en día se evidencia, principalmente enfocado en que los servicios materno perinatales pueden dejar de ser masivos para explotar el mercado más exclusivo dado el alto valor social que representa un neonato en las familias contemporáneas.

Financieramente se cuenta con capital de inversión familiar de \$280 millones, planteando que en un escenario ideal presenta un crecimiento 3,23 veces el valor de la inversión inicial, es decir que el patrimonio asciende a \$904.345.756, al cierre del tercer año de operación (vigencia 2027).

Palabras clave

Familia, neonatos, maternidad, sostenibilidad financiera, comunidad.

Abstract

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE): ALMALIA – Vida feliz.

"We aim to offer a specialized center providing a comprehensive suite of services designed to complement the overall maternity experience. Our goal is to deliver the social value that expectant families seek and deserve in today's world.

We will initially offer 10 services in Bogotá, Colombia, as a complement to existing health insurance plans. Our approach will be a hybrid model combining in-person and virtual care to provide added value to our target audience. Given the evolving social context, we believe that maternal and perinatal care should transition from a mass-market approach to a more exclusive model that recognizes the significant social value placed on newborns by contemporary families.

With a family investment of \$280 million, we anticipate a 3.23x return on investment in an ideal scenario, reaching a total asset value of \$904,345,756 by the end of the third year of operation (2027).

Keywords:

Family, newborns, maternity, financial sustainability, community."

1. Introducción

1.1 Justificación

La maternidad es un proceso de suma importancia en la vida reproductiva de la mujer y las familias, incluso muchas veces es parte primordial de un proyecto de vida y es considerada una etapa fundamental en el desarrollo personal de muchas personas, por lo que abarca varios ámbitos sociales, culturales, emocionales y no solo es visto como un proceso natural e instintivo.

La asunción de la maternidad por primera vez conlleva cambios y dificultades que afectan al bienestar de madres y padres debido a las nuevas responsabilidades y a una sensación constante de fatiga y agotamiento (Kurth, et al., 2016). Es decir que, se puede considerar una experiencia personal, que es capaz de reunir múltiples características muy variables según la cultura, emociones y los estándares establecidos que permitan la construcción de un concepto único y memorable en cada familia que la enfrenta.

La maternidad, en todas sus formas, más que un proceso es una responsabilidad social, que debe cobrar importancia máxima en todos los niveles de atención, ya que es la vida misma de la humanidad lo que depende de ella, es por esto que todas las acciones que puedan sumar esfuerzos para convertirla en un proceso seguro y feliz nunca serán innecesarias, por tanto se requieren de políticas estructuradas y fundamentadas, para que la maternidad trascienda más allá de un proceso biológico natural en las mujeres y las familias que desean iniciar este camino.

Existen diversos estudios internacionales que consideran que la maternidad, debe contar con el apoyo social y psicológico por parte de profesionales sanitarios, contar con infraestructura y recursos humanos en los centros de salud (Kurth et al., 2016; Salavervand et al., 2020; McLeish et al., 2021), porque consideran que se deben brindar cuidados personalizados, empáticos e integrales evitando actitudes paternalistas (Jenkins et al., 2014; Barimani et al., 2017).

En Colombia, el contexto no es ajeno a la realidad mundial, según la OMS en los últimos años la tasa de natalidad ha presentado una disminución alrededor del 7% en el país, reportado por el DANE (2023), que si bien es generalizado a todos los grupos etarios, se acentúa en la población joven y adolescente, lo que puede concluir que, por múltiples factores el proceso de fecundación, embarazo y maternidad se relaciona cada vez más al proyecto de vida y la realización personal de las familias, es decir, tiene un comportamiento más planeado y deseado que como ocurría en épocas anteriores, dando un giro importante que ha hecho migrar el concepto de “proceso natural” a un proyecto estructurado, que aunque por las tendencias recientes es optado por menos grupos familiares, se ha demostrado que los que estén dispuestos a hacerlo son capaces de aumentar capacidades mentales y económicas enfocados en el proyecto de la maternidad, brindando oportunidades de negocio interesantes en este mercado que crece en capacidad con un grupo más selecto de pacientes.

Además de lo anterior, es muy importante conocer los requerimientos necesarios en este proceso, en contexto del entorno familiar, que incluyen opiniones, necesidades y valoraciones emocionales teniendo como objetivo final la disminución del trauma y la violencia, bajo el respeto de los derechos humanos para así generar una experiencia

positiva para las familias en la etapa de maternidad, priorizando siempre el concepto de “nacimiento humanizado” que incluye todo el proceso: desde el embarazo hasta el puerperio tardío y no solo se enfoca en el trabajo de parto, por eso los datos que midan niveles de satisfacción es un indicador primordial a tener en cuenta.

A continuación, se expone un informe de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED) en México, expuesto por Almaguer et al. (2012) donde se comparan las quejas por mala práctica entre diversas especialidades médicas en atenciones prestadas entre el 2003 y 2007 y se puede concluir que la atención gineco obstétrica no solo presenta mayor número de casos, sino que también es la primera en eventos fatales incluyendo daños físicos, permanentes e incluso muertes, siendo un 40% más que la media documentada en otras especialidades, por lo cual reafirma la necesidad de trabajar en este campo y la oportunidad de mercado que se puede aprovechar.

En Colombia, la realidad no es diferente al panorama mundial, en un estudio realizado en 2021, por Farías-Vela et al. (2023) se evaluó a 343 profesionales y residentes de ginecología y obstetricia en la ciudad de Medellín, donde se pudo medir el grado de conocimiento y adherencia a las practicas necesarias que permiten un parto humanizado, encontrando hasta un 30% de desconocimiento sobre el concepto de “Parto humanizado” entre los profesionales dedicados exclusivamente a la salud reproductiva femenina, sin duda un número que puede alarmar sobre la situación de confort y experiencia de las pacientes y familias que se deciden enfrentar a la maternidad, teniendo en cuenta que se ha demostrado a través de evidencia científica múltiples beneficios maternos y neonatales cuando se recibe una atención digna y respetuosa al final del embarazo.

Por lo anterior, la propuesta que se quiere presentar tiene como objetivo principal un emprendimiento que pretende brindar herramientas necesarias y complementarias, para ayudar a que la maternidad sea una etapa sana, feliz y placentera y así generar una recordación alegre en las familias, dejando una huella imborrable en sus memorias, que garantice el cumplimiento de los proyectos de vida. Es decir, se busca crear una herramienta que sea accesible, practica y enfocada en las principales necesidades de las maternas, los padres, los neonatos y los miembros de la familia en general que inicien el proceso de maternidad.

Este plan tiene como nombre ALMALIA: Un centro especializado en el cuidado de la comodidad y confort materno perinatal buscando resolver todos los aspectos que NO son vitales en este proceso, pero que en realidad SI son necesarios para cumplir los propósitos de una maternidad deseada, es por esto que se prestan inicialmente 10 servicios dirigidos a cumplir los estándares modernos para las familias del día de hoy, dentro de los que se incluyen planes y cursos de parto, asesoría en lactancia materna, orientación en salud neonatal y acompañamiento psicológico integral, buscando así complementar la atención básica brindada por los planes de salud de las familias gestantes en potenciales clientes alcanzando una población objetivo inicialmente en Bogotá con plan de expansión a las principales ciudades de Colombia, creando un centro de fácil acceso, con punto físico y canales digitales amigables para cumplir con expectativas de la población objeto..

Para validar el proyecto se utilizaran diferentes técnicas como el análisis financiero, de demanda y de mercado, teniendo en cuenta datos recolectados a través de encuestas a población materna con buenas y malas experiencias, enfocando la búsqueda en necesidades no suplidas en los proceso de maternidad y nacimientos, falencias

evidenciadas y errores comunes en las atenciones para así lograr desarrollar un producto genuino y útil que permita un crecimiento sostenido, generando una comunidad de pacientes solida que garanticen la continuidad en el mercado a lo largo del tiempo.

Este documento consta de cinco capítulos, donde se desarrollaran el concepto del negocio, el modelo organizacional del proyecto, los requerimientos operacionales y las estrategias para el relacionamiento con los potenciales clientes para así lograr impactar en el objetivo principal del proyecto con viabilidad financiera y sostenida.

1.2 Concepto e idea de negocio

La idea de negocio propuesta es poder unificar en un centro especializado un portafolio de servicios complementarios para la etapa de maternidad, que incluyen planes dirigidos a las diferentes etapas de este proceso, pasando por la fecundación, el embarazo, el acompañamiento del nacimiento así como también en el post parto temprano y mediano, agrupando aspectos no esenciales en la maternidad que incluyen asistencias para la familia gestante y el recién nacido.

Si bien, el enfoque de la empresa es brindar herramientas y servicios que, aunque no son estrictamente necesarios, se consideran importantes en el acompañamiento de este proceso, incluso, a veces pueden ser considerados como necesidades no cubiertas por el sistema de salud, buscando complementar acciones que permitan convertir la maternidad en una experiencia agradable.

ALMALÍA tiene como misión convertirse en un “complemento esencial” para lograr una maternidad feliz y tranquila. Es decir, se busca poner a disposición de nuestros

pacientes y clientes un lugar donde se generen soluciones a necesidades no vitales pero totalmente importantes en este proceso, creando una comunidad fuerte y con identidad de marca, que impacte positivamente en un blanco de clientes, ya que, al no ser una propuesta de atención necesaria en salud, el objetivo de mercado está enfocado en personas que estén dispuestas a pagar un poco más por servicios complementarios en el proceso de la maternidad.

De acuerdo a lo expuesto previamente , el campo de acción del proyecto se centra en familias gestantes que tengan la posibilidad de cubrir con gasto de bolsillo servicios adicionales y complementarios dirigidos a cumplir necesidades reales en el proceso de maternidad.

Una similitud sencilla que permita entender la idea de negocio propuesta se puede asemejar a los viajeros que pagan más por la primera clase en un avión, es decir, aunque todos estén en el mismo vuelo y tengan el mismo destino, unos tendrán un viaje más confortable que otros, porque estuvieron dispuestos a pagar por eso, por lo tanto, aterrizándolo en este contexto, todas las pacientes pueden tener una maternidad segura y un parto sin complicaciones, pero aquellas que estén dispuestas a tener los servicios complementarios propuestos tendrán una mejor experiencia en esta etapa, es por eso que se proponen 10 servicios iniciales que buscan suplir aspectos primordiales en el confort y la comodidad de la atención materno infantil y de las familias gestantes, haciendo ver estos servicios como necesidades reales y así explotar este segmento de mercado, por tanto se busca impactar con una frase sencilla que abarca todo el modelo de negocio: “ todo lo que NO necesitas, pero SI necesitas para una maternidad feliz”.

1.3 Portafolio de servicios:

El desarrollo y contenido la oferta inicialmente ofertados se explicaran ampliamente a continuación en la sección de portafolio de productos y servicios. ALMALIA busca nacer en el mercado como un centro físico capaz de reunir un portafolio de servicios capaces de ser considerados herramientas de lujo esenciales para las familias gestantes, es por esto que se plantea ofrecer 10 alternativas iniciales las cuales se describen a continuación.

1. CURSOS DE PARTO

Dirigidos a grupos de maternas y sus parejas en el segundo trimestre de la gestación, a quienes se les brindara asesoría profesional sobre el proceso de parto, su naturaleza y manera de afrontarlo, para así generar hábitos de autocuidado que garantice a las familias gestantes prepararse para la llegada de sus bebés.

Se plantea crear módulos teórico- prácticos que permitan a través de la enseñanza con múltiples herramientas didácticas y audiovisuales apoyadas en TIC el aprendizaje de conocimientos generales e individualizados enfocados en el afrontamiento de las múltiples etapas de la maternidad, por lo cual, en este curso, que estaría a cargo del departamento de enfermería y ginecología, se propone educar principalmente sobre los siguientes tópicos distribuidos de la siguiente manera en módulos:

- Módulo 1: Anatomía y fisiología del parto.
- Módulo 2: Etapas del parto y cambios físicos y emocionales.
- Módulo 3: Técnicas de respiración, relajación y manejo del dolor.

- Módulo 4: Comunicación efectiva durante el parto.
- Módulo 5: Lactancia materna y cuidados del recién nacido.
- Módulo 6: Crianza y apego en el periodo neonatal temprano.

Este servicio tiene objetivo específico preparar de una mejor manera a las familias gestantes, por lo cual busca principalmente informar sobre el proceso de parto, sus etapas y cambios tanto físicos como emocionales, enseñar técnicas de respiración, relajación y manejo del dolor durante el parto, así como fomentar la comunicación efectiva entre la mujer, su pareja y el equipo médico para brindar apoyo emocional y preparar a la pareja para la crianza del recién nacido.

Se propone una duración de 6 sesiones para la totalidad del curso (desarrollando cada módulo), siendo estas semanales, con dos opciones de horarios a la semana (día hábil y fin de semana), en un modelo rotativo, para garantizar la accesibilidad de este curso, con duración de 2 horas por sesión y cobro único por inscripción. Se brinda opción de material audiovisual complementario incluido en el curso.

- Precio propuesto: (2024) SUSCRIPCIÓN ÚNICA POR 6 SESIONES: \$1.000.000. COP
- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- No requiere habilitación

2. PLANES DE PARTO

Un plan de parto es un documento que describe las preferencias de una mujer y/o de una familia gestante para el parto y el nacimiento de su bebé. Es una herramienta que permite tomar decisiones informadas sobre este proceso y comunicar sus deseos al equipo médico para evaluar su posible implementación en el momento indicado.

Con el auge y transformación del parto humanizado, esta herramienta es cada vez más usada en las instituciones de salud, ya que en este documento se pueden plasmar creencias y deseos con base a aspectos espirituales y culturales que son necesarios para tener una experiencia positiva al momento del parto, por lo cual se propone crear una cita de asesoría por medicina general y/o ginecología con el fin de elaborar en conjunto un documento personalizado que permita presentarlo en la institución de salud, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos y la posibilidad de solicitar los servicios deseados, es por esto que se considera un espacio para asesorar e informar a las familias sobre las condiciones médicas establecidas para el parto.

Se podrá solicitar una cita médica para la elaboración del documento, en cualquier momento de la agenda abierta por medicina general o ginecología, para explicar y tratar temas importantes para este proceso, como lo son:

- Posición para el parto (acostada, de pie, en cuclillas, etc.).
- Uso de analgesia (epidural, bloqueo pudendo, etc.).
- Episiotomía (si la desea o no).
- Acompañamiento durante el parto (pareja, doula, etc.).
- Monitoreo fetal (continuo o intermitente).

- Ruptura artificial de membranas (si la desea o no).
- Inducción del parto (si la desea o no).
- Maniobras en el trabajo de parto

Discutiendo también las posibilidades de acompañamiento por parteras y el nacimiento en un entorno diferente al hospital (parto en casa), todo esto bajo un aspecto médico y conociendo antecedentes obstétricos de la mujer gestante y su entorno.

- Precio propuesto: (2024) CITA DE PLAN DE PARTO: \$250.000
- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá (citas con especialistas)
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- Requiere habilitación de un consultorio donde se realizara la cita.

3. ASESORIA EN LACTANCIA MATERNA

Este servicio es un pilar fundamental en la esencia de ALMALIA, ya que la lactancia materna exclusiva al momento del nacimiento es uno de los principales factores y objetivos en la maternidad hoy en día, enfatizado en las políticas públicas actuales de parto humanizado, ampliamente conocidas por el grupo de clientes objetivos de la compañía, es por esto que muchas veces, por la técnica y complejidad se puede considerar un verdadero desafío principalmente en las maternas primerizas y en las familias diversas, explicada posiblemente por el vínculo que puede lograrse con el recién nacido y los múltiples beneficios científicamente comprobados a través

de la lactancia, por eso se dispondrá de todo el talento humano para brindar un robusto y solido programa que tenga como objetivo asesorar, proporcionar información y apoyo a las madres que amamantan para así prevenir problemas de lactancia y garantizar la mayor adherencia posible a este proceso vital.

Este servicio se basara en etapas de evaluación, educación, apoyo, seguimiento e identificación de problemas relacionados con la lactancia a las maternas y familias que lo requieran, centrado en una sala especializada para el desarrollo del programa, a cargo de auxiliares expertas quienes en estas etapas pueden determinar la necesidad de valoración médica si se evidencian patologías asociadas, para así derivarlas a las valoraciones pertinentes, ya que el programa no se centra en procedimientos médicos. Se propone implementar un programa completo que se puede adquirir como un plan con 5 o 10 sesiones, o a su vez se puede acceder a través de asesorías únicas solicitadas

El programa se extenderá a visitas domiciliarias con una tarifa diferencial, pero que a su vez busca acercar la asesoría y educación a la comodidad de las maternas, es por esto, que se puede ofrecer en esta modalidad igualmente de forma individualizada o en paquete con otros servicios requeridos.

Para ofrecer un sello de marca se busca crear una capacitación y entrenamiento estandarizado al personal a cargo de este servicio, implementando un esquema de educación y evaluación, para así apoyar de múltiples maneras este proceso, apostando ampliamente por esta oferta, que puede ser la puerta de entrada para otros servicios en la compañía

- Precio propuesto: (2024) CITA DE ASESORIA Y

VALORACION: \$115.000

PROGRAMA 5 SESIONES: \$475.000 (95.000c/sesión).

PROGRAMA 10 SESIONES: \$900.000 (90.000c/sesión).

- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá (citas y valoraciones por auxiliares expertos en lactancia)
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- No requiere habilitación, es labor de asesoría.
-

4. ORIENTACION EN SALUD NEONATAL

Se pretende ofertar un servicio de consejería en la atención inicial de la salud neonatal, que busca brindar a los padres y cuidadores la información y herramientas necesarias para cuidar de la salud de su bebé de la mejor manera posible, esencialmente educativo e informativo, separando la atención medica de patologías en este grupo poblacional, por lo que los objetivos de este programa serian enfocados en

- Proporcionar información básica sobre la salud neonatal.
- Enseñar a los padres y cuidadores cómo identificar y responder a los signos de alerta en el bebé.
- Promover prácticas de cuidado del bebé seguras y saludables.
- Brindar apoyo emocional a los padres y cuidadores.
- Determinar e informar herramientas de auto cuidado para las familias.

Este programa se ofrecerá a través de varias modalidades.

- Sesiones educativas grupales.
- Talleres prácticos.
- Consejería individual.
- Materiales educativos (folletos, posters, videos).
- Contenido digital multimedia

Este programa contaría con la asesoría de pediatras para brindar los cursos grupales y las sesiones individuales.

- Precio propuesto: (2024) CITA DE ASESORIA GRUPAL: \$75.000

PROGRAMA 5 SESIONES: \$475.000 (95.000c/sesión).

PROGRAMA 10 SESIONES: \$900.000 (90.000c/sesión).

- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá (citas y valoraciones por auxiliares expertos en lactancia)
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- No requiere habilitación, es labor de asesoría.

5. AUXILIAR DE ENFERMERIA PARA CUIDADO DE NEONATOS.

Este servicio busca crear una bolsa de empleo que pueda ser nutrida por auxiliares de enfermería quienes tengan la capacidad de cuidar neonatos o apoyar las labores propias de esta etapa en las familias que lo requieran, por lo cual, se contara con disponibilidad de este personal que puede variar según las necesidades requeridas, contratado por horas o jornadas que además puede complementarse con la monitoria de signos de alarma para derivaciones medicas pertinentes, enfocándose principalmente en la comodidad de tener a alguien disponible para derivar tareas básicas de los neonatos.

Este servicio se prestara netamente a domicilio por solicitud previamente agendada de las familias, ofertando principalmente a neonatos sanos o aquellos que han requerido intervención hospitalaria previa, y demandan un cuidado mayor en casa, dando un valor agregado buscando impactar en

- Ambiente familiar y confortable para el bebé.
- Mejora en la recuperación del bebé
- Reducción del estrés y la ansiedad en los padres.
- Disminución del riesgo de infecciones.
- Menor costo que la atención hospitalaria

Para la adecuada prestación del servicio, se debe contar con capacitaciones previas de personal que debe estar entrenado en cuidado básico, familiarizado con el entono materno neonatal, garantizar el transporte de los auxiliares y garantizar la disponibilidad de personal necesario para brindar soluciones oportunas a las familias que lo requieren.

- Precio propuesto: (2024) CUIDADO NEONATAL (HORA)
\$16.600
- Servicio ofertado por 12 u 8 horas.
- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá (citas y valoraciones por auxiliares expertos en lactancia)
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- No requiere habilitación, es labor de cuidado
- Requiere auxilio de transporte para personal.

6. ASESORIA EN PLANIFICACIÓN FAMILIAR

La planificación familiar es el proceso de decidir cuándo y cuántos hijos tener. Es un derecho fundamental de todas las personas y parejas, y es esencial para su salud y bienestar, es por esto que se busca brindar herramientas científicas necesarias para que las familias y gestantes puedan tomar una decisión sana y concertada. Si bien este servicio es prestado en diferentes planes de salud, se brinda como alternativa optimizando la calidad de la atención y la oportunidad propuesta, generando educación y apoyo a las personas y parejas para que puedan tomar decisiones informadas sobre su vida reproductiva.

Este será un espacio amplio y educativo, con opción de inicio de métodos no quirúrgicos de planificación familiar, y con la orientación para la derivación a especialidades necesarias en los casos que se requiera. Se llevará a cabo por medicina general en la sede principal, en un consultorio siguiendo los protocolos de una consulta médica, brindando los servicios de:

- Información sobre métodos anticonceptivos.
- Consejería para elegir el método anticonceptivo adecuado.
- Acceso a métodos anticonceptivos.
- Atención médica para la planificación familiar.
- Educación sobre la salud sexual y reproductiva.
- Apoyo emocional y social.

La estrategia principal para ofertar este servicios es captar esas familias que han sido clientes de otros programas pre parto y así poner a disposición una muy buena atención de calidad y con adecuada oportunidad, siendo este el diferenciador más importante para la captación de los clientes.

- Precio propuesto: (2024) CITA PLANIFICACIÓN: \$150.000
- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- Si requiere habilitación, consultorio medico

7. PSICOLOGÍA INTEGRAL PARA FAMILIAS GESTANTES

La salud mental es un determinante fundamental para un adecuado desarrollo de la etapa de maternidad en todos los integrantes de la familia que la afrontan, sobre todo a los padres gestantes, por lo cual se propone un servicio estructurado de atención psicológica a la familia en general, con el objetivo de mejorar la salud mental y brindar herramientas psicológicas que permitan una mejora adaptación a los cambios vividos por este grupo de pacientes, por eso se contará con psicólogos expertos en maternidad, capaces de desarrollar este programa que es de vital importancia en ALMALÍA.

Se ofrecerán los siguientes servicios:

- Evaluación y diagnóstico de trastornos psicológicos.
- Terapia individual y grupal.
- Consejería sobre temas relacionados con la maternidad.
- Apoyo emocional y social.
- Educación sobre la salud mental materna.

La ayuda psicológica estará diseñada a través de la consulta (primera vez y seguimiento), durante la etapa de gestación y el post parto, enfocado en gestantes y familias (padres, hermanos, abuelos) y se desarrollará en un consultorio previsto para la atención de salud mental, haciendo énfasis en detectar tempranamente signos y síntomas de alarma que impliquen un requerimiento de intervención adicional para salvar la salud mental de las gestantes y los miembros de la familia, esto teniendo en cuenta que hasta un 50% de maternas pueden experimentar tristeza y emociones de frustración en el embarazo, con diagnóstico de depresión postparto de alrededor del 30% de las maternas. (Gaviria et al., 2022). Es por esto, que cobra gran relevancia un programa diseñado para brindar herramientas necesarias que permitan sobre llevar de la mejor manera los cambios biológicos y sociales que implica la llegada de un nuevo integrante a la familia, esto sin descuidar los cuidados básicos desde esta perspectiva que son necesarios para un mejor entendimiento de este proceso.

- Precio propuesto: (2024) CITA PSICOLOGÍA \$105.000
- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- Si requiere habilitación, consultorio médico – psicología y nutrición.

8. CURSO DE SUEÑO PARA NEONATOS.

El servicio de curso de sueño para neonatos es un programa educativo que enseña a los padres cómo ayudar a sus bebés a dormir mejor. Estos cursos, buscan tratar temas comunes e importantes, con el fin de generar la mejor calidad de sueño posible para los

recién nacidos. Se tratará de enlazar diferentes perspectivas que permitan optimizar el descanso y aliviar así la carga inicial en la familia, con conversatorios y temas comunitarios, dentro de los que se encuentran:

- La importancia del sueño para los neonatos.
- Las diferentes etapas del sueño.
- Los signos de cansancio en los neonatos.
- Cómo crear una rutina de sueño para el bebé.
- Cómo enseñar al bebé a dormirse solo.
- Cómo manejar los problemas de sueño más comunes.

Se planea ofertar tanto un curso estructurado y estandarizado, con pediatras y auxiliares expertos en este tema, así como también brindar la opción de valoración y atención personalizada a las familias que lo requieran. Este curso constara de 5 módulos, con sesiones semanales, con dos opciones de horarios a la semana (día hábil y fin de semana), en un modelo rotativo, para garantizar la accesibilidad de este curso, con duración de 2 horas por sesión y cobro único por inscripción. Los módulos del curso constan de los siguientes contenidos:

- Módulo 1: Fisiología del sueño en neonatos.
- Módulo 2: Evaluación del sueño en recién nacidos.
- Módulo 3: Herramientas para construir rutinas de sueño.
- Módulo 4: Manejo de problemas comunes en la falta de sueño.
- Módulo 5: Integración de rutinas de sueño del neonato con la familia.

Sin embargo, este curso puede contar con el servicio de asesoría personalizada que podría ser una consulta privada, que se centre en problemas específicos de cada caso evaluado, teniendo apoyo a través de canales digitales y enlazando este producto ofertado con la red completa de servicios.

- Precio propuesto: (2024) SUSCRIPCIÓN ÚNICA POR 5 SESIONES: \$430.000

PRECIO POR ASESORIA INDIVIDUAL – PEDIATRA: \$210.000

- Precio competitivo, en el promedio de cursos ofertados en la ciudad de Bogotá
- No necesita patente ni acuerdos exclusivos con proveedores
- No requiere habilitación (curso)
- Requiere habilitación de consultorio para cita personalizada por pediatra. (Consultorio básico)

9. TRANSPORTE DE MATERNAS Y FAMILIAS GESTANTES.

Este servicio complementario busca garantizar el transporte de maternas a las instalaciones de ALMALIA y a citas o diligencias requeridas por la madre o miembros de la familia gestante a través de proveedores externos, se busca optimizar la experiencia brindada, dando confort y comodidad a las pacientes que lo requieran.

Estará a cargo de personas expertas en servicio al cliente, creando una figura de conserjes, que estén pendientes a estos servicios complementarios, para potencializar la experiencia en la compañía.

Las tarifas de los traslados serán individualizadas y variables con base a los requerimientos en los desplazamientos, se podrán incluir en un cobro unificado de los planes ofertados o a su vez, se pueden ofrecer como servicio diferente, siendo la compañía un mediador entre el usuario y los prestadores del servicio de transporte.

El servicio de transporte no incluye traslado medicalizado ni ambulancias, no se busca implementar este modelo, sino brindar un apoyo básico a los pacientes y familias que lo soliciten como apoyo logístico en este sentido.

- Precio propuesto: VARIABLE.
- Precio competitivo, en el promedio de tarifas en Bogotá
- No requiere habilitación

10. TIENDA Y CAFETERIA PARA MATERNAS Y FAMILIAS GESTANTES

Siguiendo con los servicios complementarios, se propone por ultimo un centro de ventas de accesorios dirigidos a la población neonatal y materna, donde se podrán encontrar accesorios y útiles para esta etapa y que permitan el desarrollo de los programas ofertados previamente, como fajas, peines, bañadores, baberos, utensilios de aseo para los neonatos, pañales, leches de formula, pezoneras, almohadas o elementos que requieran en el trabajo de parto, con precios accesibles y ofertando diferentes medios de pago para aprovechar este nicho de mercado.

También se planea la apertura de la cafetería de la sede, donde se incluyen diferentes opciones para alimentación dirigida a la familia y a la materna que visitan la compañía.

Para estos servicios complementarios se buscarán activaciones de marca periódicamente con aliados y proveedores para así generar una estrategia de marketing y confort que permita, entre otros fortalecer lazos comerciales con nuestros clientes.

11. PROPUESTAS FUTURAS DE SERVICIOS.

Existen alternativas de diferentes propuestas, que si bien no son las que inicialmente se brindaran podrían hacer parte en un futuro cercano posterior al inicio de operaciones de ALMALÍA.

- Spa materno y neonatal
- Peluquería para maternas
- Centro de fertilidad
- Ecografía de detalle y 3D
- Control pre concepciones
- Centro de “Play date”
- Parque recreacional neonatal
- Estimulación neonatal
- Gimnasio para maternas

1.4 Valores de la compañía:

La filosofía empresarial de ALMALÍA es primordialmente humano, por lo cual los valores que puedan representar la identidad del proyecto son los siguientes:

honestidad, integridad, amabilidad, empatía, humanización y responsabilidad social

1.5 Visión de la compañía:

ALMALÍA busca nacer como una alternativa de confort al público de familias gestantes que estén dispuestas a pagar por ello, es decir, su objetivo principal es suplir

aspectos no vitales en las diferentes etapas que comprende la gestación, pero que en realidad son necesidades no cubiertas para las familias y sobre todo dirigido a las maternas y neonatos, por lo cual la visión de esta compañía, después de su nacimiento es consolidar una alternativa esencial en el mercado, que aunque sea complementaria, impacte de una manera significativa y vital en la experiencia agradable de los potenciales clientes. Es por esto, que se busca a largo plazo crear una identidad y sello de marca que se identifique por el segmento de lujo en los servicios ofertados, para así enlazar una comunidad estable y duradera en el horizonte de mercado y poder lograr una extensión en el modelo de negocio a través de una cadena nacional reconocida y recomendada por dicha comunidad, además, incluir las sucursales en los planes complementarios de la salud para extender la cobertura a un mercado mayor incursionando en este segmento de clientes.

1.6 Objetivo de la compañía:

El primer objetivo es desarrollar servicios estructurados y estandarizados que permitan lograr un impacto real en necesidades materno infantiles y de familias gestantes tangibles, para que así se posicione una marca que genere recordación y pueda enlazar una comunidad duradera en el mercado. Para lograr esto, se implementarán estrategias de impacto a nivel digital, con un marketing dirigido al público blanco y fuerte presencia en redes sociales y en la voz a voz de maternas inicialmente en Bogotá, con planes de expansión al mediano plazo a otras ciudades de Colombia.

En el primer año se espera haber logrado 2640 atenciones a pacientes, es decir, 220 ventas en promedio en cada servicio ofertado mensualmente, teniendo como meta 8 atenciones por día agrupando en una única sede física que se complementa con atención a través de canales digitales masivos, que si bien es un servicio que inicialmente busca ser complementario a la oferta principal de presencialidad se trabajara para hacer de esta

una herramienta robusta posterior al posicionamiento de la marca que permita expandir este mercado.

Los 100 primeros días de se observará el comportamiento y tendencias de las ofertas y se ajustara el personal para determinar la operabilidad de los servicios y así optimizar recursos según la viabilidad financiera estudiada, sin embargo, el objetivo es preservar la oferta, continuar y fortalecer los programas, ganar posicionamiento en el mercado a 1 año y aumentar en un 40% el número de atenciones a partir del segundo año. En el horizonte temporal del tercer año se tiene como objetivo abrir una segunda sede para la atención de los servicios inicialmente ofertados, concretar alianzas que permitan la apertura de otros servicios como ecografías de detalle y orientación de fertilidad y también lograr incursionar en planes complementarios de salud y de medicina prepagada en Colombia.

1.7 Mercado objetivo de la compañía:

El mercado blanco de la compañía es un sector familias gestantes que tengan la posibilidad socio económica de adquirir servicios no esenciales pero que son de vital importancia para afrontar la llegada de un nuevo integrante a la familia, es decir se busca ofertar los servicios a familias de ingresos medios y altos inicialmente de la ciudad de Bogotá quienes por capacidad económica serian potenciales clientes de la compañía.

También es importante mencionar que el producto está diseñado para ser un complemento a la atención materna básica, por lo cual profesionales en ginecología y obstétrica que atiendan a grupos de pacientes con las características socio económicas descritas pueden ser potenciales clientes ya que se busca que deriven gran parte de esta atención complementaria al proyecto.

Igualmente, un segmento importante del mercado objetivo son las empresas de medicina prepagada, teniendo en cuenta que, según reportes la Asociación Colombiana

de Empresas de Medicina Prepagada (ACEMI), en el año 2023 hay 8.4 millones de usuarios de medicina prepagada en Colombia. quienes pueden incluir en su portafolio la atención medica prestada en ALMALÍA, siendo un adicional muy valioso para el grupo de pacientes objetivo y una sinergia importante a explotar por el nicho de mercado histórico de dichos grupos de aseguramiento.

2. Contexto empresarial e industrial de la compañía.

2.1 Contexto nacional

El contexto empresarial del proyecto se basa principalmente el público con potencial de tener nuevos hijos, por lo cual la información que suministran las estadísticas Vitales en Colombia principalmente en Bogotá es de gran importancia para la planeación, seguimiento y proposición de proyectos que estén enmarcados en cubrir las necesidades cambiantes del mercado, teniendo en cuenta las tendencias de comportamiento evidenciadas en un análisis profundo de los datos suministrados para una toma oportuna de decisiones, por lo cual en este capítulo se desarrollará una exposición de las cifras disponibles que permiten sustentar la viabilidad de ALMALÍA.

Los datos consolidados del 2022, reportados por el DANE (2023). Muestran un total de 573.625 nacimientos en Colombia, una cifra que muestra una reducción de 7% con respecto al año anterior en el número total de nacimientos a nivel nacional, siendo la variación más importante presentada en los últimos 10 años, con un panorama no muy alentador en 2023, ya que las cifras preliminares reportadas por el DANE infieren una reducción por encima del 10% en el número de nacidos vivos reportados, cambiando incluso los meses donde habitualmente se presentaba un aumento de nacimientos,

mostrando un aplanamiento de los picos de partos a nivel nacional y alejándose aún más de las pequeñas variaciones presentadas año tras año en la última década y que desde el 2022 han sido diferencias mucho más marcadas. (Ilustración 1).

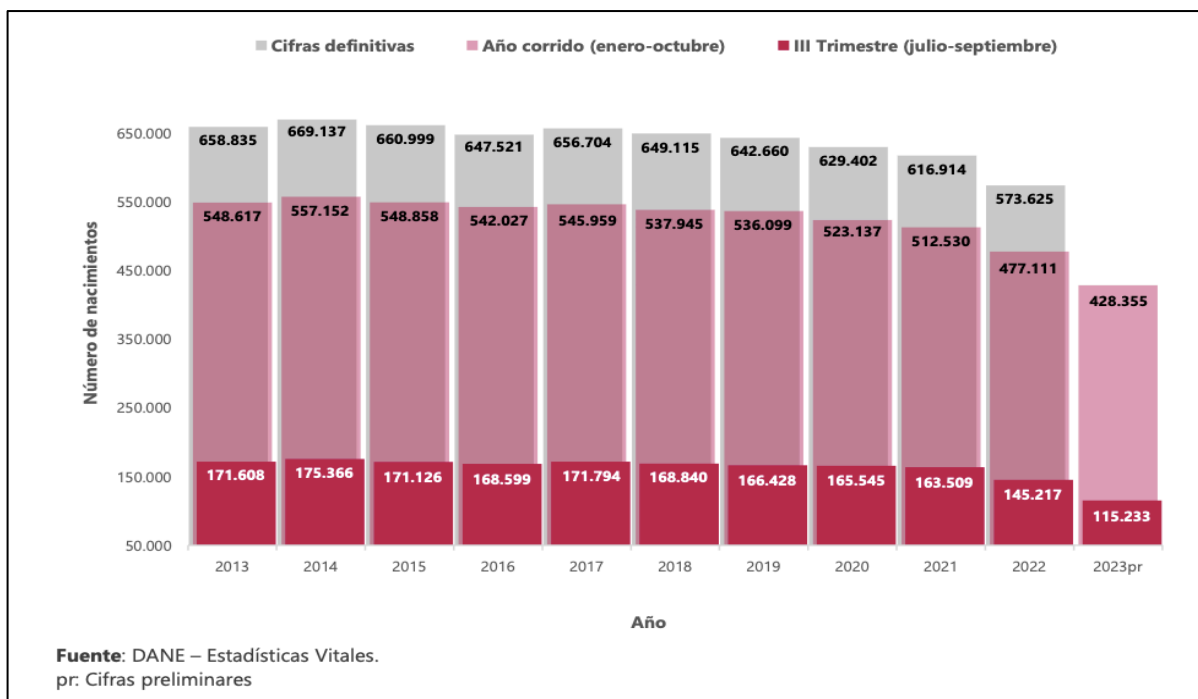


Ilustración 1. Número de nacimientos en Colombia Total, nacional Tercer trimestre 2013-2023pr, año corrido 2013-2023pr y cifras definitivas 2013- 2022 Fuente: Boletín Técnico. Estadísticas Vitales (EEV) Cifras definitivas 2022, III trimestre 2023pr y año corrido 2023. DANE Colombia. Diciembre 2023.

La caída anual en el número de nacimientos en 2022 se registra en la mayoría de los departamentos del territorio nacional con excepción de Vichada, San Andrés, Providencia y Santa Catalina y Vaupés con incrementos menores al 1,0%. DANE (2023). Es por esto que se puede concluir un comportamiento uniforme en todo el territorio nacional, acentuado en los grandes centros poblados, siguiendo un decrecimiento importante, sobre todo a nivel Bogotá donde se evidencio el mayor descenso en el volumen de nacimientos en el país durante el último quinquenio, con 22.426 nacidos vivos menos que en 2018, lo que equivale a una reducción del -25,7%.

Lo anterior puede mostrar un panorama poco alentador sobre el contexto y la tendencia del nicho de mercado objetivo para el proyecto, sin embargo, en el mismo reporte de cifras estadísticas se muestra una tendencia alentadora que permite inferir un cambio tendencial para la maternidad en Colombia, ya que en 2022 se observa un incremento de nacidos vivos hijos de madres con edades por encima de los 25 años, principalmente en el grupo de edades entre 30 a 34 años, en quienes la natalidad para el 2022 representan el 17,9% del total de nacimientos que registra el país, 1,8 puntos porcentuales por encima del aporte realizado por este grupo de edad en 2018. DANE (2023).

El incremento en la participación de nacimientos en edades de la madre por encima de los 25 años, acompañado del descenso en la participación de nacimientos en edades más tempranas se observa también en las cifras preliminares de 2023 (Ilustración 2).

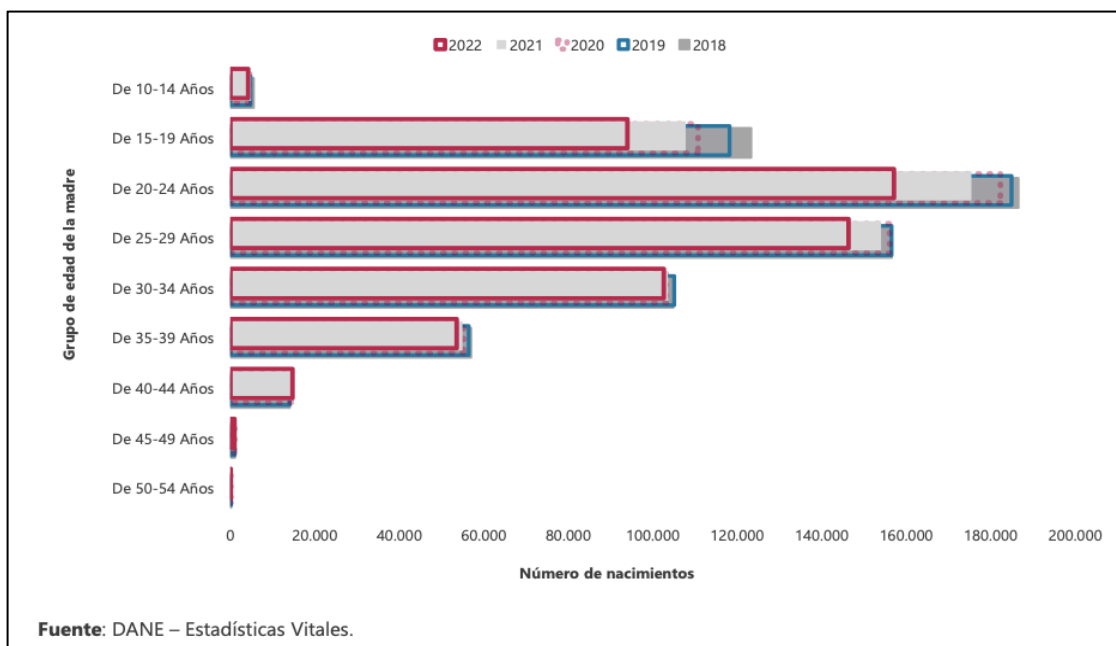


Ilustración 2. Número de nacimientos según grupos de edad quinquenal de la madre Total, nacional. Años 2018-2022. Fuente: Boletín Técnico. Estadísticas Vitales (EEVV) Cifras definitivas 2022, III trimestre 2023pr y año corrido 2023. DANE Colombia. Diciembre 2023.

Los datos expuestos demuestran una vez más la tendencia actual sobre la maternidad, siendo ahora un proceso más tardío y selecto, no solo en Colombia sino a nivel mundial, concentrando el crecimiento de gestantes en un grupo poblacional que tiene mejores posibilidades y métodos socio económicos, siendo más accesibles financieramente para afrontar esta etapa de la vida, ya que, al reducirse el embarazo adolescente y crecer en porcentaje del grupo productivo del país se le da un valor distinto a este proceso por parte de las familias que lo emprenden, por tanto se puede concluir, que aunque cada vez es menor el número de nacimientos registrados, el grupo de clientes al que se dirige este proyecto cada vez es más importante en la estadística de nacimientos, siendo un nicho de mercado importante a abordar con servicios complementarios pero esenciales, creando una comunidad fuerte basada en una identidad de marca por un segmento de lujo ofrecido para la utilidad de las familias gestantes.

2.2 Fuentes de Ingresos

ALMALÍA busca ser un centro accesible para la maternidad moderna, actual y humana, por lo cual basará su estrategia de ingresos en la venta de paquetes de atención personalizados, cada uno diseñado para satisfacer las necesidades específicas de diferentes grupos de pacientes y familias que lo solicitan, tomando en cuenta su condición de salud y requerimientos sociales o emocionales.

El financiamiento y la monetización del proyecto puede variar según el servicio solicitado por el cliente, ya que se ofrecerá venta de planes que incluyen varios servicios dentro del portafolio, o la posibilidad de adquirir cada servicio de forma individual buscando tener múltiples posibilidades para el acceso a los productos ofertados. Dicha estrategia busca garantizar la sostenibilidad financiera y alinearse con las tendencias modernas de negociación. Tabla 1.

PLAN SERENIDAD	PLAN ARMONIA	PLAN PLENITUD
<ul style="list-style-type: none"> • Lactancia materna: Programa de 5 sesiones • Curso de parto completo • 2 sesiones de asesoría en salud neonatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Lactancia materna: Programa de 5 sesiones • Curso de parto completo • 2 sesiones de asesoría en salud neonatal • Plan de parto completo • Cita de planificación familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Lactancia materna: Programa de 10 sesiones • Curso de parto completo • 5 sesiones de asesoría en salud neonatal • Plan de parto completo • Cita de planificación familiar

	<ul style="list-style-type: none"> • 2 noches de auxiliar nocturna para cuidado neonatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de asesoría psicológica familiar • 7 noches de auxiliar nocturna para cuidado neonatal
VALOR PROPUESTO	VALOR PROPUESTO	VALOR PROPUESTO
\$1.850.000 COP	\$2.450.000 COP	\$2.850.000 COP

Tabla 1. Planes agrupados de servicios propuestos como estrategia para el inicio de operaciones del emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

A demás, es necesario indicar la posibilidad del pago individual y directo de los servicios solicitados, con los precios estipulados previamente en el portafolio de servicios.

El proyecto adopta una modalidad de pago prospectivo, esto implica acordar por anticipado una suma fija para cada caso atendido, basándose en un conjunto definido de servicios y tecnologías de salud. Esta estrategia ofrece múltiples beneficios:

- Previsibilidad financiera: La empresa obtiene una visión clara de sus ingresos futuros, facilitando la planificación financiera y la asignación eficiente de recursos.
- Alineación con las necesidades del paciente: Los servicios se adaptan a las necesidades específicas de cada paciente, promoviendo una atención más integral y efectiva.
- Eficiencia en la gestión del cuidado: Se incentiva la atención de alta calidad y se evitan intervenciones innecesarias, optimizando los recursos.

Los usuarios tendrán la posibilidad de pagar un monto total, o contar con financiamiento durante la duración de las sesiones de los cursos adquiridos, mientras que, en contrataciones futuras con entidades aseguradoras se ofrecerá una modalidad de pago prospectivo, tal como lo establece el Decreto 441 de 2022 (Artículo 2.5.3.4.2.3).

Las tarifas explicadas previamente en la sección de portafolio de servicios son tarifas propias, que se proponen con base a un estudio de mercado, siguiendo tendencias actuales en la ciudad de Bogotá, Colombia, buscando flexibilidad para responder con agilidad a las necesidades cambiantes de los pacientes, clientes potenciales y del mercado en general. Se mantiene un firme compromiso con la transparencia en la estructura de precios y la implementación de prácticas de facturación justas y equitativas. De esta manera, se garantiza que los servicios sean accesibles a la vez que se preserva la viabilidad financiera de la institución en un entorno macroeconómico incierto, con eventuales cambios sociales en el sistema de aseguramiento nacional, por lo cual el monitoreo del comportamiento financiero es vital para la supervivencia del proyecto.

Las tarifas establecidas permiten cubrir adecuadamente los costos operativos y de personal, incluyendo la inversión en la mejora continua de los servicios y la innovación de estos, por lo que genera la posibilidad de ofrecer una atención integral de alta calidad a los potenciales clientes. El valor puede ser recaudado de forma

2.3 Portafolio de clientes

Este modelo de negocio se basa en la venta de servicios a un grupo direccionado de clientes, centrando la estrategia de mercado en las maternas y o familias que planeen como proyecto de vida una maternidad tranquila y feliz, por lo que eventualmente estarían

dispuestos a pagar un monto extra que les permita tener accesibilidad a servicios que les permitan una mayor comodidad en dicha etapa.

Si bien, se explicó anteriormente la tendencia de decrecimiento en la tasa de natalidad a nivel mundial, con un contexto muy parecido en Colombia, se muestra también una maternidad que cada vez es más programada, entendiendo una madurez mayor que conlleva a familias con mayor recursos destinados para afrontar esta etapa, por lo que los potenciales clientes si bien serían un grupo más selecto, se espera que tengan mayores facilidades económicas para enfrentar la maternidad en familia.

Siguiendo esta tendencia, se espera que el nicho de mercado inicial buscará potenciales pacientes a través de empresas privadas, usuarios de planes complementarios, centros de fertilidad aliados que son centros maduros para clientes con el mismo perfil que busca ALMALÍA, es por esto, que se desarrolló una encuesta como estudio de mercado en usuarios de servicios materno fetales y obstétricos de planes complementarios, donde se pudo aterrizar ciertas características que buscan moldear los productos finales ofertados, con el objetivo de encajar de la mejor forma posible en las necesidades y tendencias actuales.

- En el primer análisis a continuación se muestran los rangos de edad predominantes en la consulta de servicios maternos y/u obstétricos en usuarios de dos IPS por planes complementarios en Bogotá, Colombia en Mayo de 2024. La Ilustración 3 muestra que los pacientes que acceden a estos servicios en su totalidad son mayores a 24 años, concentrando el mayor porcentaje de los clientes en edad reproductiva en un rango de 25 a 34 años, por lo cual se demuestra una vez más la tendencia actual, que hace pensar y diseñar servicios enfocados en este perfil poblacional, ya que en su mayoría cuentan con poder adquisitivo siendo a

maternidad un proyecto de vida planeado, permitiendo así ofertar ciertos planes que mejoren la experiencia de vida en esta etapa.

- Llama la atención también usuarias mayores de 55 años, con un porcentaje importante en las atenciones ginecológicas, pudiendo en un futuro diseñar productos relacionados a la etapa post fertilidad femenina, como proyecto aliado o complementario de ALMALÍA.

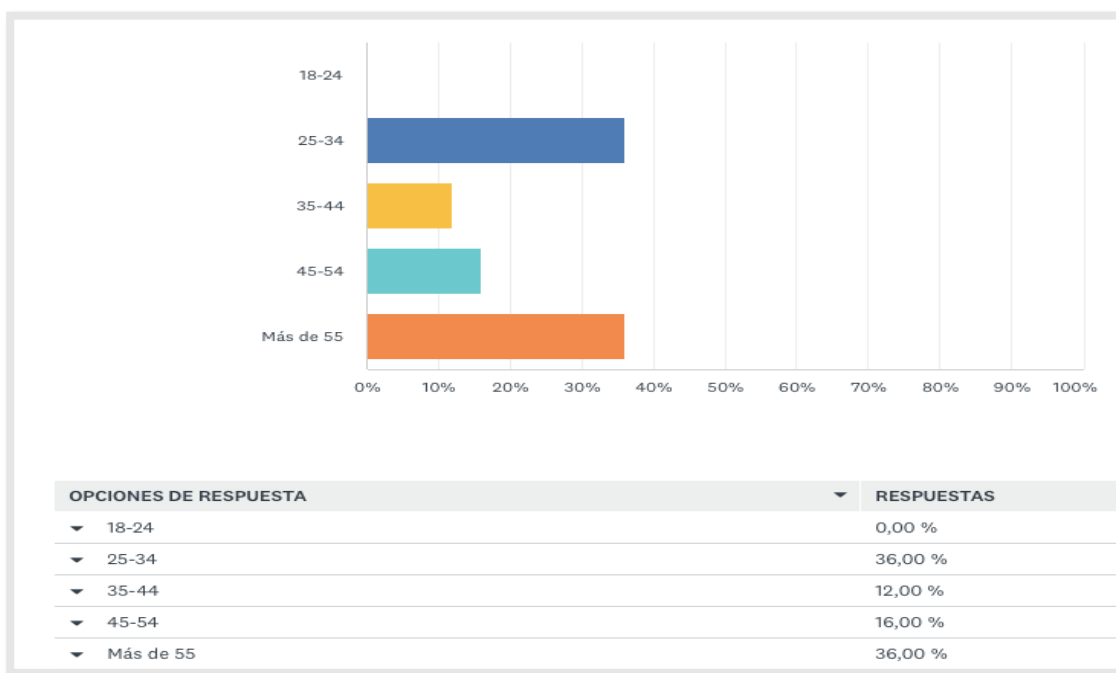


Ilustración 3. Rango de edad y porcentajes en estudio de mercado. Fuente: Elaboración propia, realizado a través de una encuesta de usuarios de servicios de maternidad y obstetricia (maternas y familias), en centros de atención de dos planes complementarios en Bogotá, Colombia, en mayo 2024.

A los usuarios también se les preguntó por el interés de adquirir servicios ofertados en ALMALÍA, con respuestas interesantes y prometedoras sobre los planes ofrecidos en el proyecto, ya que como se muestra en la ilustración 4, se evidencia un interés superior en la asesoría de lactancia materna (68%) por parte de los usuarios encuestados, por lo cual se decidió ofertar en todos los planes ofrecidos como se describió

anteriormente, siendo este el producto bandero del proyecto. Una similitud importante es el interés en el bienestar mental de las maternas y familias gestantes ya que el 44% de los encuestados indican este servicio como primordial en esta etapa, por lo cual se busca también fortalecer robustamente el programa de asesoría de psicología integral en el portafolio ofrecido.

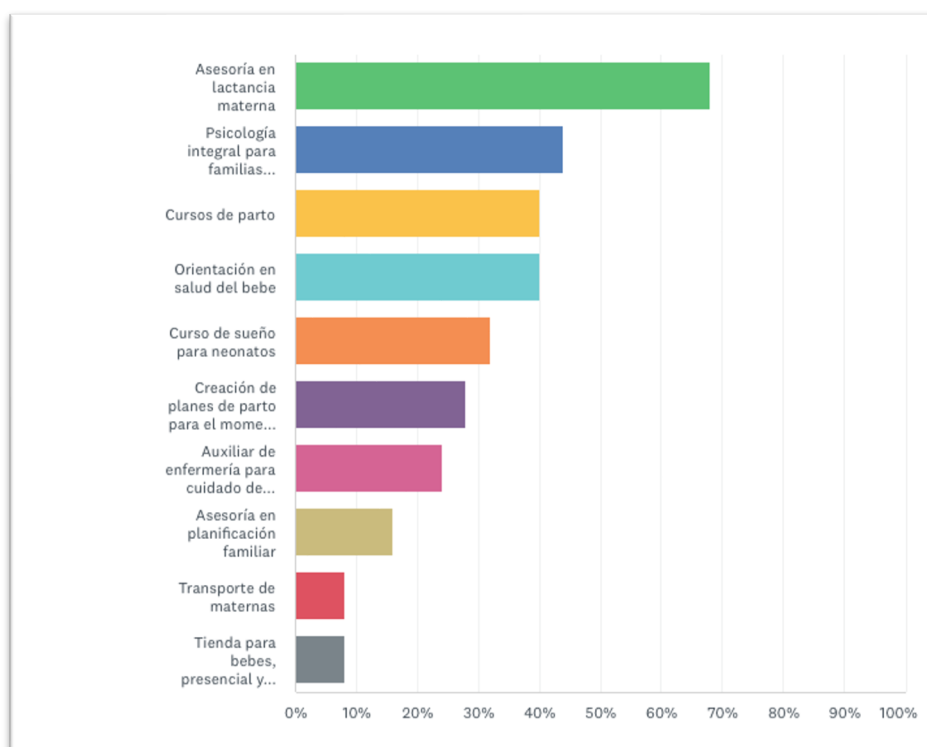


Ilustración 4. Resultados a la pregunta: En una gestación eventual ¿Cuáles de los siguientes servicios le interesan más o le parece más importante para afrontar el nacimiento de un nuevo bebe? Seleccione todos los que aplique. Estudio de mercado realizado a través de una encuesta de usuarios de servicios de maternidad y obstetricia (maternas y familias), en centros de atención de dos planes complementarios en Bogotá, Colombia, en mayo 2024.

Fuente: Estudio de mercado realizado a través de una encuesta de usuarios de servicios de maternidad y obstetricia (maternas y familias), en centros de atención de dos planes complementarios en Bogotá, Colombia, en mayo 2024.

Por su parte, la tienda para productos de bebes y el transporte de maternas, como servicios complementarios evidencian poco interés en los encuestados, siendo marcado por un 8% cada uno, lo cual muestra que estos servicios podrían ser ofertados como adicionales en el portafolio, bajo modalidad de demanda para no comprometer capital

inicial ni la supervivencia financiera del proyecto, sin embargo, podrían ser útiles en la complementariedad de los programas más demandados de ALMALÍA, por lo que se mantienen en el portafolio de servicios.

Como conclusión, el usuario final, hace referencia a los clientes que tienen capacidad para adquirir productos adicionales en el proceso de maternidad, siendo estos un complemento esencial para en esta etapa para las familias gestantes, enfocando el mercado y la estrategia de marca en un grupo etario maduro, con poder adquisitivo para afrontar cómodamente la llegada de un nuevo bebé a sus vidas.

Es por esto, que todas las estrategias de mercadeo se diseñaran para llegar a este público y así generar una comunidad fuerte enfocada en los objetivos de la marca, posicionando un producto competitivo, con servicio de calidad y capacidad de resolución en las necesidades de clientes cada vez más perfilados, pero que pueden ser cambiantes y dinámicos, siendo incluyente con los modelos actuales de familia, para poder garantizar una permanencia constante con crecimiento y permanencia en el mercado.

2.4 Posicionamiento en el mercado

El principio del modelo de negocios es ofertar la atención integral, multidimensional y personalizada para familias gestantes, buscando impactar en esta experiencia, generando una comunidad con identidad clara.

Para llegar a los clientes finales e intermedios se tiene contemplado una estrategia de mercadeo que abarca la promoción de nuestros paquetes por los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales, las plataformas publicitarias, así como lazos comerciales con aseguradoras de planes complementarios para ofertar paquetes especiales masivos mediante esta metodología de mercado.

A continuación, se muestra la imagen corporativa propuesta, acompañada de propuestas para posicionamiento en el mercado del emprendimiento, con el objetivo de lograr una identidad clara y captar al público objetivo.



Ilustración 5. Imágenes de referencia del emprendimiento: Logotipo propuesto, frases y fotos que permiten desarrollar la historia creando la identidad comercial y modelo del sitio web. Fuente: Elaboración propia.

La imagen del emprendimiento busca enmarcar en un nombre los valores corporativos, encaminados también en la misión y estrategia de mercado de la organización, a través de una historia de vida que permite posicionar la marca, generando empatía y conexión con el público a quien se dirige, explicando la inspiración de ALMALÍA y su propia historia: El nacimiento de tres sobrinas: Amalia, Alicia y Alma, quienes con su llegada demostraron que todo en las familias se vuelve prioridad a través de la maternidad, que la lista de deseos puede cambiar, que es una etapa enormemente retadora pero fascinante, y que con un acompañamiento profesional se puede disfrutar aún más.

Al mercado objetivo, sectorizado y estratégico a quien va dirigido los servicios ofertados en el emprendimiento, se le busca transmitir conexión, empatía, para inspirar y motivar la creación de marca y una comunidad sólida que consuma lo ofrecido, para esto es importante recalcar implícitamente en la estrategia de mercadeo la exclusividad y la distinción que se deduce del consumo de servicios.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

La propuesta escrita en ALMALÍA se manejará desde el punto de vista organizacional como una unidad funcional, contando con una junta directiva como ente máximo, seguido por la gerencia, directores científicos, administrativos y comerciales

quienes estarán encargados de presentar indicadores de seguimiento y liderar equipos operativos en el proyecto, como se muestra en la ilustración 5.

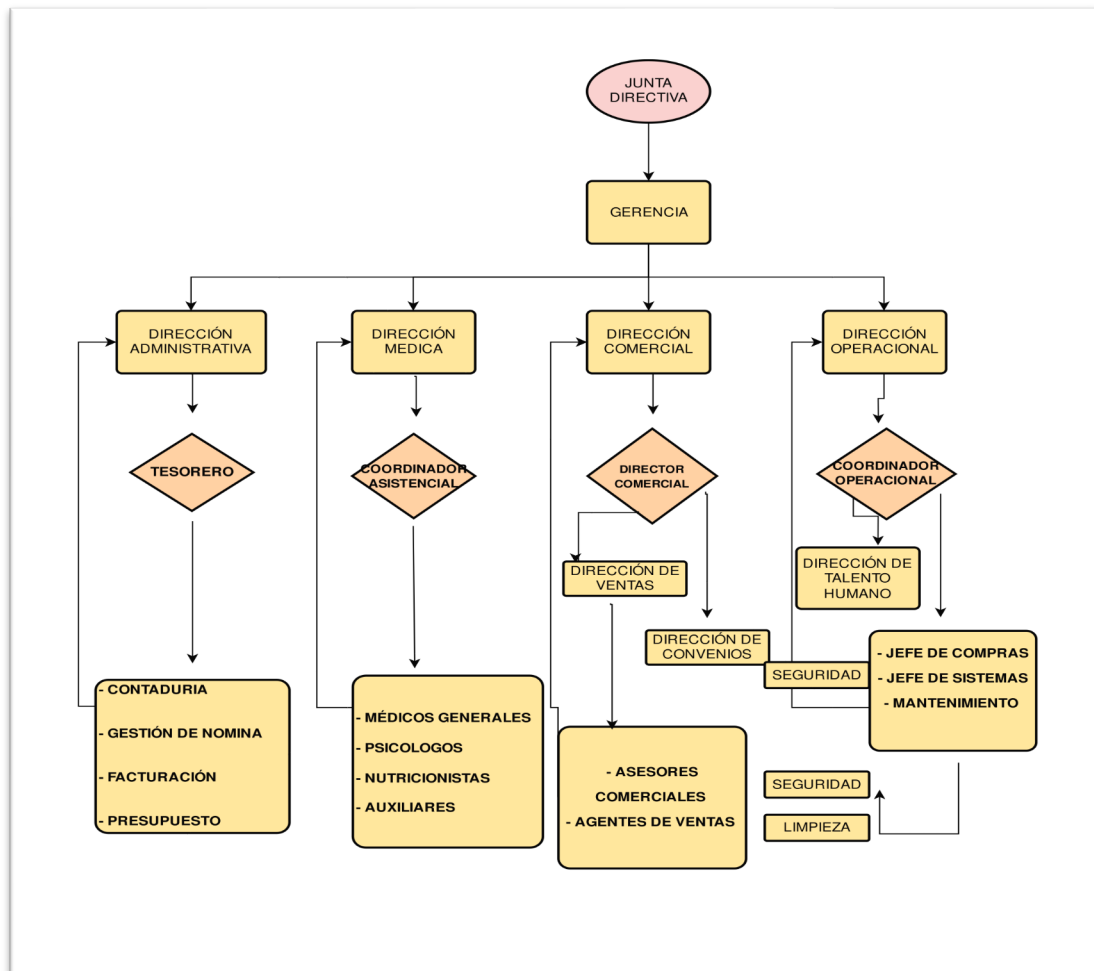


Ilustración 6. Descripción del organigrama propuesto para el proyecto en mención. ALMALÍA. 2024. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

El talento humano necesario para el desarrollo de esta unidad de negocios se describe en la Tabla 2. En el área operativa de la empresa destaca el grupo de auxiliares de enfermería expertas en asesoría para la lactancia materna, instructores para los cursos ofertados, así como médicos generales con funcionalidad de consulta en planificación

familiar. También se requiere un nutricionista y un psicólogo que complementa el centro de servicio descrito. Este grupo será liderado por el director médico, quien desempeñará las veces de coordinador asistencial, encargado de garantizar el cumplimiento de la operación y por el adecuado direccionamiento del talento humano para lograr las metas terapéuticas y financieras por medio del liderazgo, por lo que requiere de competencia en comunicación y planificación.

CARGOS	COMPETENCIA	REQUISITOS	VACANTES
Director médico	Liderazgo, comunicación, planificación	Pregrado en estudios de ciencias de la salud, con estudios de posgrado enfocadas en auditoria o administración en salud con 2 años de experiencia en gestión de programas de salud y manejo de personal. El director médico estará encargado de respuestas en temas de quejas y peticiones.	1
Instructor de cursos	Empatía, comunicación, gestión de personal, apoyo social	Pregrado en estudios de ciencias de la salud (Aplicación para médicos generales, enfermeras profesionales, pediatras, auxiliares de enfermería) con experiencia en área asistencial materno	3

		fetal y entrenamiento en neonatos o educación en salud.	
Auxiliar de enfermería experta en lactancia materna	Empatía, comunicación, apoyo social	Auxiliar de enfermería con dos años de experiencia en asistencia a maternas o neonatos.	6
Médico general	Liderazgo, evaluación y apoyo emocional, comunicación	Médico general con experiencia de dos años en el área asistencial, consulta externa, preferiblemente en programas de planificación familiar.	1
Psicólogo	evaluación y apoyo emocional, comunicación, empatía	Psicólogo con dos años de experiencia en el área de consulta externa o en el ámbito materno intrahospitalario	1
Nutricionista	Conocimientos en nutrición en estados neonatales y maternos, empatía, comunicación	Nutricionista con dos años de experiencia en el área asistencial	1

Tabla 2. Descripción de personal requerido en el área operacional del emprendimiento.
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la dirección administrativa se requiere un director que desempeñará el papel de tesorero, manejando los recursos financieros, garantizando desde su recaudo hasta el adecuado direccionamiento para lograr estándares de sostenibilidad

económica, siendo el objetivo primordial garantizar la proyección y flujo de caja, así como la optimización de dividendos, gestionando inversiones y portafolio que permitan garantizar el crecimiento en el mercado. El director administrativo tendrá a cargo 4 personas:

- 1 Contador: Responsable de la viabilidad fiscal del proyecto y velar por la proyección financiera del proyecto.

- Se solicitará perfil con competencias en manejo de herramientas digitales financieras, con dos años de experiencia en el sector corporativo.

- 2 Administradores de nómina: Encargados del pago de dividendos de empleados, gestión del talento humano y novedades del personal para garantizar la operación, así como la gestión de nuevas contrataciones con base a proyecciones de utilidades y crecimiento.

Este perfil en especial trabajara directamente con dos directores: financiero y operacional en el ámbito de la dirección del talento humano.

- Se solicitará perfil de auxiliar administrativo, con competencias en manejo de herramientas digitales contables, con dos años de experiencia en el sector corporativo.

- 1 Economista: Encargado de diseñar la proyección financiera con base a las variables del mercado, así como gestionar el portafolio de inversiones garantizando la sostenibilidad económica de la empresa, con estimación para iniciar contratación en el segundo año de operaciones.

Este perfil se podría solicitar en el ámbito de consultoría, sin requerir contratación directa o permanente del cargo.

La dirección comercial estará a cargo de un líder que se encargara de las áreas de ventas y convenios, siendo responsable de la expansión de la empresa, teniendo competencias que requieren agilidad en la comunicación, el liderazgo y la capacidad de relacionamiento social, así como garantizar la sostenibilidad y metas financieras que permitan la expansión segura en el mercado del proyecto.

- Para cumplir los objetivos de la dirección comercial se contratará a un ingeniero industrial o economista, con experiencia mínima de dos años en marketing y manejo de personal, ya que estará a cargo de agentes de ventas y asesores comerciales.
- A su vez, en un futuro se podrá incluir un cargo adicional en la gestión de convenios, logrando una dirección adicional para garantizar expansión con futuros clientes, como aseguradoras o pólizas de medicina prepagada.
- Esta dirección comercial tendrá a su cargo una parte operativa del proyecto dado por los agentes comerciales de ventas.
- A continuación, se expone el perfil operativo de asesores comerciales y agentes de ventas, en la tabla 3.

Asesor comercial	FUNCIÓN: Asesoría personalizada de la compañía: fidelización de clientes preferenciales, referenciación y perfilamiento de ventas y productos.
------------------	--

	<p>PERFIL: Auxiliar administrativo con énfasis en ventas, con experiencia en atención al cliente de mínimo 1 año.</p> <p>COMPETENCIAS: Habilidad social, liderazgo, contabilidad básica, empatía, amabilidad.</p>
Agente de ventas	<p>FUNCIÓN: Perfilar potenciales clientes para vender productos y servicios del proyecto.</p> <p>PERFIL: Auxiliar administrativo, bachiller, con énfasis en finanzas, con o sin experiencias</p> <p>COMPETENCIAS: Habilidad social, liderazgo, contabilidad básica, empatía, amabilidad.</p>

Tabla 3. Descripción de personal requerido en el área comercial del emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

La dirección operativa requiere un líder del área, encargado de coordinar al director de sistemas, así como la jefe de compras, teniendo participación activa en la gestión del talento humano.

El líder de esta dirección requiere un perfil de comunicación y resolución importante, ya que estará encargado de coordinar las acciones necesarias para la garantía en la operación, apoyando a las otras áreas y siendo un puente entre ALMALÍA y los proveedores de servicios operativos, como limpieza y seguridad quienes en principio serán operadores externos.

– Este perfil está diseñado para un profesional en ingeniería industrial o administración de empresas, con experiencia de dos años liderando equipos o en el sector corporativo, se creara una vacante para este cargo, que a su vez contará con auxiliar operativo que será responsable en un principio del área de compras.

3.3 Descripción de alianzas comerciales requeridas:

Para brindar los servicios ofertados y la atención de los pacientes es necesario contar con alianzas comerciales, principalmente con proveedores de insumos médicos, operacionales y de servicios, los cuales se exponen a continuación:

PROVEDOR	CARACTERISTICAS
Insumos médicos de Colombia	Insumos médicos, dotación asistencial.
Diamante	Servicio de limpieza y desinfección.(convenio por edificio y arrendatario)
Aseisa	Servicio de vigilancia y seguridad. (convenio por edificio y arrendatario)
Desingplus.co	Servicio de marketing digital.
Araujo y Segovia	Servicios inmobiliarios
Auros Colombia	Insumos de oficina y mobiliario operacional
Mom prenatal	Servicio de ecografía obstétrica y valoraciones de alto riesgo obstétrico
Aguas y Aguas	Empresa de transporte logístico
True story	Agencia de marketing

Tabla 4. Se presentan en esta tabla los principales aliados en el suministro de insumos y servicios necesarios para la operación inicial del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

3.4 Procesos de negocio

En esta sección no solo se desarrollará el costo operativo de cada servicio ofertado con base a los valores actuales en el mercado, teniendo en cuenta los servicios e insumos necesarios para su operación si no que se explicaran las principales estrategias para la captación de clientes y expansión de marca, por lo cual es importante mencionar que el principal modelo de negocio propuesto es brindar servicios complementarios materno

perinatales, diseñados para la familia gestante actual, agrupados en tres planes que pueden ser adquiridos mediante los diferentes canales de ventas, de manera unificada o también individualmente.

Para poder desarrollar exitosamente el modelo del negocio se proponen las siguientes estrategias:

- Captación de potenciales clientes: Se trabajará enfáticamente en una amplia estrategia digital, buscando impactar y llegar mediante redes sociales al público objetivo. A demás, se tendrán aliados en centros especializados en atención materno perinatal, donde se ofertarán productos y servicios del proyecto.

La captación del cliente estará a cargo de la dirección comercial, con asesores comerciales y agentes de ventas que ofertaran las diferentes opciones de servicios y planes propuestos, teniendo como objetivo crear una comunidad fuerte con identidad de marca, brindando un producto complementario de alta calidad a través del personal altamente calificado que ofrece la prestación de los servicios ofertados, es por esto que se contara con una sede física, alianzas comerciales enfocadas en planes complementarios que alimenten el número de clientes, una estrategia de marketing enfocada en lo digital y al grupo poblacional objetivo, es por esto, que unificando todas las necesidades operacionales, se calcula a continuación los costos de los servicios ofertados, para así poder generar un amplio y seguro análisis financiero concordante con el proceso de negocio propuesto.

3.5 Aspectos legales a considerar para el emprendimiento.

Dentro de los aspectos legales a tener en cuenta en la implementación y puesta en marcha del emprendimiento es fundamental el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes en Colombia, desde el punto de vista comercial como el sanitario, ya que si bien el enfoque de la empresa no está en la atención médica de pacientes, hay servicios donde se requiere cumplir la regulación vigente para la prestación de los mismos, por lo cual los aspectos logísticos y de talento humano necesarios para la operación están diseñados teniendo en cuenta resolución 3100 de 2019, que define los requisitos de habilitación para los prestadores de servicios de salud para lo cual se verificara que al contratar el personal médico y administrativo este calificado, capacitado y debidamente registrado en el ReTHUS (Registro Único Nacional del Talento Humano en Salud) y que cuente con los documentos que certifiquen su profesión y /o especialidad, así como los espacios arrendados cumplan con los requerimientos establecidos en dicha resolución, para lo cual el emprendimiento se apoyara en el área del talento humano y la dirección administrativa del emprendimiento.

Adicionalmente, se asegurará de cumplir con lo dispuesto por la Ley 1581 de 2012, la cual regula la protección de datos personales en Colombia tomando las medidas adecuadas para garantizar la privacidad y seguridad de la información de los potenciales clientes, así como obtener el consentimiento informado para el tratamiento de sus datos personales.

También se tendrá presente la Ley 911 de 2004, que regula la responsabilidad y ética en la práctica de enfermería, el código de ética médica de Colombia, establecido por la Ley 23 de 1981, el cual se encarga de regular la conducta ética y profesional de los médicos en el ejercicio de su profesión y el código de deontología médica establecido por

la federación médica colombiana, con el fin de cumplir con las normas éticas y profesionales en el manejo de las intervenciones que requieran

El área de contratación, que depende de recursos humanos, tendrá competencia en conocimientos jurídicos requeridos para el emprendimiento, verificando temas contractuales, tipo de vinculación así como compensación y requisitos para desempeñar con seguridad las funciones establecidos, que cada uno de los involucrados en el servicio cuenten con los seguros de responsabilidad civil profesional para el personal médico, seguros de responsabilidad civil general para las instalaciones y los equipos; tanto personal propio como sub contratado, y el área biomédica de la institución, a cargo de la dirección operacional velara por que los equipos médicos y tecnológicos estén actualizados y certificados para que permitan realizar las funciones establecidas

4. Costos e inversión operacional del emprendimiento.

El emprendimiento tiene como objetivo iniciar operaciones en el primer trimestre de 2025, por lo que se estiman gastos operacionales con base a contrataciones pactadas desde el último trimestre de 2024, incluyendo proveedores, mobiliario, personal e insumos requeridos para garantizar la operación de ALMALÍA.

4.1. Instalaciones requeridas para el emprendimiento

Para el funcionamiento del emprendimiento se requiere un espacio, al inicio en arriendo en una torre de edificio de consultorios en el norte de Bogotá, dentro del cual se puede contar con:

Consultorio médico y de psicología: Para los servicios de consulta presencial. El consultorio es arrendado con un computador para la digitación, parametrizado para cumplir los requerimientos de habilitación según resolución 3100.

Sala de lactancia materna: Con capacidad para 4 atenciones paralelas al tiempo (cubículos separados para paciente, auxiliar y acompañante)

Sala de juntas para cursos: Capacidad para 15 personas y espacio para tienda y cafetería interna.

Los directores tendrán una oficina que también se adecuara en el espacio arrendado, sin embargo, se busca implementar el teletrabajo en un 60% del tiempo pactado en el contrato.

4.2. Infraestructura tecnológica y de TIC que requiere

Si bien los consultorios son equipados con computador e instrumentos para el ejercicio medico (peso, tallímetro, escritorio, equipo de órganos, camilla), se requiere una inversión robusta tecnología digital enfocado en sistemas de gestión de información, por lo que se establece dentro del presupuesto inicial de inicio contar con:

- **Software de contabilidad:** Contabilidad, impuestos, planeación financiera.
- **Almacenamiento en la nube:** Para guardar archivos e información de data.
- **Herramientas de colaboración:** Como Google Drive

- **Dominio propio:** Del cual se puede derivar la página web, correos institucionales y servidores de almacenamiento.
- **Mobiliario:** Silla para consultorio, banquillo, poltronas para sala de lactancia, sillas para los salones de los cursos y

Además de lo anterior es importante mencionar que se requiere un sistema de información para la atención de pacientes, donde se pueda registrar la información médica relevante, siendo un software requerido, principalmente en el costo operacional.

También es relevante tener en cuenta el requerimiento de una conexión estable a internet móvil, con requerimientos adicionales para herramientas de office en 4 computadores portátiles que estarán a cargo de directores de las áreas del emprendimiento.

En conclusión, si bien el arriendo incluye la mayoría de la infraestructura física requerida, se requiere pequeños cambios de diseño y adecuaciones que permitan complementar y aprovechar los espacios incluidos en el pacto contractual de arrendamiento, por lo que el principal costo operacional se centra en sistemas informáticos en línea.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Dentro de los elementos necesarios para la puesta en marcha el emprendimiento, se destaca el recurso humano especializado, con enfoque en atención perinatal y familias gestantes, por lo cual se hará uso de recursos humanos para una adecuada gestión y fidelización del talento que trabajará en ALMALÍA.

Adicionalmente se contará con agencia de marketing en convenio para realizar los ajustes necesarios al mobiliario, ya que se busca una armonía entre las estrategias de la marca y su identidad.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

Para la financiación de apertura del emprendimiento se requiere aproximadamente \$240.000.000 para completar los costos operaciones de inicio, con presupuesto máximo para el inicio de hasta \$280.000.000 teniendo en cuenta los gastos relacionados con la apertura del servicio como son la dotación de equipos médicos, los gastos directos e indirectos y la implementación de Marketing y publicidad para promover el emprendimiento.

Los recursos provienen de ahorros propios, creando una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). con la emisión de 280 acciones a valor nominal de \$1.000.000 por acción, lo cual se explicará a profundidad en el siguiente apartado que expone el plan financiero del emprendimiento.

4.5. Plan Financiero

En este apartado se expondrán los costos operativos para el inicio y desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta los precios y cotizaciones actuales, para así poder presentar estimaciones financieras con base a metas y objetivos competitivos en el mercado actual y generar un panorama de retorno de capital y crecimiento económico.

La estimación total de la inversión requerida para el desarrollo del proyecto es de: \$ 237.720.000 , esto distribuido en los siguientes costos operacionales:

- Arriendo de la sede para el proyecto:

Se requieren tres consultorios consecutivos, los cuales se arrendarán en un edificio ubicado al norte de Bogotá, con costo de \$18.000.000 mensuales, cuenta con sala de espera con capacidad para 20 personas, pudiendo adecuar los tres espacios que requiere la operación:

- Costo de nómina:

La nómina estimada para el inicio de operación es de \$186.840.000 para cubrir los primeros 3 meses de operación, incluyendo los sueldos de los empleados contratados, teniendo en cuenta que se adoptará un modelo de periodo de prueba en este mismo tiempo, con un contrato a término fijo para posteriormente ofrecer un término indefinido a los empleados de planta, sin embargo, durante este periodo el salario será el 80% del valor total pactado. En la tabla 5 se muestran los detalles del costo nominal, así como la estimación del costo operacional inicial.

DIRECCIÓN MEDICA	TIPO	CANTIDAD	PERFIL	SALARIO	COSTO TOTAL POR CARGO	SALARIO INICIAL	COSTO INICIAL POR CARGO	COSTO NOMINA 3 MESES
Director medico	NOMINA	1	ASISTENCIAL ESPECIALIZADO	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 18.240.000
Auxiliar de enfermería	NOMINA	6	ASISTENCIAL AUXILIAR	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000	\$ 2.400.000	\$ 14.400.000	\$ 43.200.000
Médico general	EVENTO	1	ASISTENCIAL	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO
Psicólogo	EVENTO	1	ASISTENCIAL	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO
Nutricionista	EVENTO	1	ASISTENCIAL	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO
Instructor de cursos	EVENTO	3	ASISTENCIAL	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO	POR EVENTO
DIRECCIÓN FINANCIERA								
Director financiero	NOMINA	1	ING INDUSTRIAL - ECONOMISTA	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 18.240.000
Contador	NOMINA	1	CONTADOR	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.040.000	\$ 3.040.000	\$ 9.120.000

Administrador de nomina	NOMINA	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.280.000	\$ 2.280.000	\$ 6.840.000
Economista consultor	TERCERIZADO	1	ECONOMISTA FINANCIERO	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 6.800.000		
DIRECCIÓN COMERCIAL								
Director comercial	NOMINA	1	ING INDUSTRIAL - ECONOMISTA	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 18.240.000
Asesor comercial	NOMINA	4	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 2.850.000	\$ 11.400.000	\$ 2.280.000	\$ 9.120.000	\$ 27.360.000
Agente de ventas	NOMINA	4	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 2.850.000	\$ 11.400.000	\$ 2.280.000	\$ 9.120.000	\$ 27.360.000
DIRECCIÓN OPERATIVA								
Director operativo - Jefe de compras	NOMINA	1	ING INDUSTRIAL - ECONOMISTA	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	\$ 6.080.000	\$ 6.080.000	\$ 18.240.000
Seguridad	TERCERIZADO	variable	OPERARIO DE SEGURIDAD	INCLUIDO EN ARRIENDO				
Limpieza	TERCERIZADO	variable	OPERARIO DE ASEO	INCLUIDO EN ARRIENDO				
TOTAL		27		\$ 54.250.000	\$ 86.350.000	\$ 43.400.000	\$ 62.280.000	\$ 186.840.000

Descripción de nómina total requerida en el emprendimiento, con diferenciación de salario y costo total cargado a la operación. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

-Mobiliario y tecnología:

Se estima un costo operacional de \$14.500.000, incluyendo compra de tecnología y adecuación de espacios correspondientes paralelos para todo el funcionamiento de la sede, así como la creación del sitio web, software contable y la creación de una estrategia de marketing digital inicial, sin embargo cada servicio ofertado presenta necesidades particulares con base a su tipo de operación y logística, por lo que a continuación se realizan estimaciones individuales por servicio que se deben contar al costo total y sus proyecciones iniciales de ventas y metas corporativos.

1. CURSOS DE PARTO

El curso de parto como se mencionó en la introducción de este proyecto está diseñado con una duración de 6 sesiones, de las cuales las iniciales serán virtuales (#4)

donde se desarrollara la teoría, y las dos últimas serán reuniones presenciales (#2), por lo cual este producto está dispuesto para tener un costo operacional importante al inicio del emprendimiento, donde se tendrá que invertir en insumos y material didáctico, con cotización actual de \$10.500.000 COP, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- Material audiovisual, diseño grafico
- folletos informativos o material complementario
- Insumos: Bandas elásticas, pelotas de parto, aceites esenciales, maniqués.
- Estrategia digital, publicidad y marketing

Posterior a la inversión inicial, el costo operativo del curso se calculará teniendo en cuenta los siguientes aspectos

- Honorarios de instructor del curso: \$450.000 COP, por dos sesiones presenciales. (45% del valor propuesto).
 - o El instructor de los cursos de parto será un colaborador del área asistencial, pudiendo ser ofertado por auxiliar, enfermero jefe, médico general o pediatra.
- Logística operativa: refrigerios, material didáctico presencial: \$70.000 COP, (7% del valor propuesto).
- Retorno de inversión inicial: \$80.000COP (8% del valor propuesto)

Con base a lo anterior, se concluye lo siguiente, teniendo en cuenta el valor ofertado: \$1.000.000COP

- Costo operacional por curso vendido: \$600.000COP (60%).
- Utilidad bruta del curso: \$400.000COP (40%).
- Se requiere vender 131 cursos de partos para recuperar inversión inicial de este servicio.
 - Se estima un mínimo de ventas de 10.9 cursos mensualmente durante un año para recuperar inversión inicial, sin embargo, la meta comercial se fijará en el doble de esta cifra, (22 cursos vendidos mensualmente), alineando la meta empresarial propuesta.
 - En el segundo año de funcionamiento se busca como meta aumentar el 40% de venta del producto, mientras que en el tercer año el objetivo trazado es el doble de la meta en atenciones iniciales.
 - El retorno de inversión posterior a un año se sumará a la utilidad bruta general del emprendimiento.

2. PLANES DE PARTO

Los planes de parto están diseñados para las maternas que requieren una guía profesional en el momento del parto, es por esto que se este producto está diseñado como una consulta personalizada, que busca tener un acercamiento sobre necesidades y expectativas abarcando creencias, inquietudes, requerimientos y aspectos culturales de la madre y su familia.

Los cursos de parto estarán a cargo de los instructores de cursos, y se ofrecerá idealmente en un espacio continuo a la sesión final presencial del curso de parto, con el fin de disminuir costos operativos y dar facilidad de acceso a los clientes, con las

siguientes estimaciones financieras consideradas, teniendo en cuenta el valor ofertado:

\$250.000COP

- No se estima costos adicionales operativos, siendo solo el del honorario del guía del plan.
- Honorarios del instructor de curso (guía del plan de parto) por cita realizada: \$87.500COP (35%)
- Utilidad bruta del curso: \$162.500COP (65%).
- Se estima un 50% de los clientes que accedan a los cursos de parto puedan acceder al plan de parto, por lo cual la meta fijada son 11 clientes que tomen los cursos de parto mensualmente provenientes del servicio anterior, conservando los objetivos de crecimiento descritos previamente, sin embargo también se busca un crecimiento mayor mediante la venta del servicio de manera individual y en planes propuestos, por lo que se apuntara a lograr vender un mínimo de 35 planes mensuales con aumentando en un 40% de venta del producto a partir del segundo año de funcionamiento, mientras que en el tercer año el objetivo trazado es el doble de la meta en atenciones iniciales.
- Utilidad mensual en los primeros 6 meses: \$5.687.500 COP

3. ASESORIA EN LACTANCIA MATERNA

La asesoría en lactancia materna es el pilar fundamental del proyecto, por lo que el grueso de los recursos de contratación y operación estarán destinados a este servicio el cual busca ser el factor diferencial y el gran apalancador para otros servicios, por lo cual se busca una variedad de ofertas pudiendo abarcar la necesidad de los clientes.

Teniendo en cuenta las metas corporativas, se tienen las siguientes estimaciones:

- El costo operativo para contar con la logística necesaria para las asesorías se calcula en un valor de \$12.500.000 COP, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Material audiovisual, diseño gráfico.
- folletos informativos o material complementario.
- Insumos: Batas, elementos de protección personal, pezoneras, extractores (#3), teteros, refrigerador.
- Estrategia digital, publicidad y marketing.

Posterior a la inversión inicial, el costo operativo del curso se calculará teniendo en cuenta los siguientes aspectos

- Honorarios de instructora de lactancia mensualmente: \$3.000.000 COP
- Honorarios de instructora de lactancia promedio por cada sesión de lactancia materna: \$16.000 COP
- *La primera sesión se extenderá por 90 minutos, ya que se conocerá a la paciente y se indicará un interrogatorio inicial para conocer las necesidades materno-perinatales.
- *Posteriormente, cada sesión tiene duración de 1 hora de manera presencial.

○ La instructora de lactancia materna será una auxiliar de enfermería entrenada en el área materno perinatal.

Con base en lo anterior, se presenta el precio propuesto del producto:

- Precio propuesto: (2024) CITA DE ASESORIA Y VALORACION:
\$115.000
- PROGRAMA 5 SESIONES: \$475.000 (95.000c/sesión).
- PROGRAMA 10 SESIONES: \$900.000 (90.000c/sesión).
- Se estima un mínimo de ventas de 6 asesorías de lactancia al día por auxiliar, iniciando con 3 auxiliares de enfermería, estimando llegar a este número en el tercer mes de operación. Esto significa una meta de 540 asesorías mensuales durante el primer año de servicio, mientras que en el segundo año de funcionamiento se busca como meta aumentar el 40% de venta del producto, y en el tercer año el objetivo trazado es el doble de la meta en atenciones iniciales.
- Se traza un promedio generalizado por asesoría de COP \$100.000, teniendo en cuenta las variaciones entre primera vez y controles.
- La meta de recaudo en el curso de asesorías de lactancia materna es de COP \$54.000.000 mensualmente, desde el tercer hasta el doceavo mes del primer año de operaciones.
- El costo de nómina mensualmente es de COP \$9.000.000
- Se requieren 395 asesorías (4.3 asesorías por día por auxiliar) para recuperar la inversión inicial (logística y el valor de los 3 primeros meses de la nómina).
- Se estima recuperar la inversión inicial en los 3 primeros meses de operación.
- La utilidad bruta de este servicio se estima en COP \$45.000.000 mensualmente.
- El retorno de inversión posterior a un año, se sumará a la utilidad bruta general del emprendimiento.

4. ORIENTACION EN SALUD NEONATAL

La orientación en salud neonatal es un servicio complementario en el portafolio de ALMALÍA, buscando un acercamiento en maternas que requieran principalmente aclarar dudas relacionadas al proceso de crecimiento y orientación en el desarrollo neonatal, por lo que este servicio se divide en dos modalidades.

- Curso grupal semanal de asesoría (información general) virtual o presencial Precio propuesto: (2024) CITA DE ASESORIA GRUPAL: \$75.000

*Espacio diseñado para 10 personas o parejas

- Acompañamiento individualizado por paciente o familia.
- PROGRAMA 5 SESIONES: \$475.000 (95.000c/sesión).
- PROGRAMA 10 SESIONES: \$900.000 (90.000c/sesión).

Para lo cual se tendrá que invertir en insumos y material didáctico, con cotización actual de \$4.500.000 COP, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- Material audiovisual, diseño grafico
- folletos informativos o material complementario
- Insumos: cunas, bañeras, maniqués.
- Estrategia digital, publicidad y marketing

Posterior a la inversión inicial, el costo operativo del curso se calculara teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

*Asesorías grupales:

- Honorarios de instructor del curso: \$225.000 COP, por sesión.
(30% del valor propuesto).

- El instructor de los cursos de parto será un colaborador del área asistencial, pudiendo ser ofertado por auxiliar, enfermero jefe, médico general o pediatra.

- Logística operativa: refrigerios, material didáctico presencial: \$100.000 COP, (10% del valor propuesto).

*Asesorías individualizada:

- Honorarios de asesor: \$45.000 COP, por sesión. (45% del valor propuesto).

- El instructor de los cursos de parto será un colaborador del área asistencial, específicamente un enfermero jefe entrenado en neonatología.

Teniendo en cuenta la propuesta anterior del servicio en mención, se trazaron los siguientes objetivos corporativos:

- Se traza como meta poder ofertar 3 cursos grupales semanales en el primer año.

- El objetivo en las asesorías individuales se mantiene en 30 asesorías mensuales, es decir una por día en el primer año del desarrollo empresarial.

- Se estima una venta directa de \$5.025.000 COP, lo que representaría una utilidad bruta de \$1.925.000 COP mensual durante el primer año del emprendimiento.

- Se estima un aumento del 40% en ventas del producto a partir del segundo año de funcionamiento, mientras que en el tercer año el objetivo trazado es el doble de la meta en atenciones iniciales.
- Se estima recuperar la inversión inicial en los tres primeros meses posterior al cumplimiento de la proyección indicada, trazando el sexto mes como objetivo empresarial del desarrollo completo en las metas corporativas.

5. AUXILIAR DE ENFERMERIA PARA CUIDADO DE NEONATOS.

Este servicio se ofertará según demanda, por lo que el costo operativo también dependerá de la solicitud de este, por lo que se tendrá como modelo operativo la contratación por evento, con las siguientes estimaciones realizadas:

- Precio propuesto: (2024) CUIDADO NEONATAL (HORA)
\$16.600
- Servicio ofertado por 12 u 8 horas.

El costo operativo del servicio se basa principalmente en los horarios del auxiliar de enfermería que será el 55% del valor de la hora, es decir tendría un valor de \$COP 9.100 la hora cobrada como honorario.

EL 5% del valor propuesto se estima en gastos de transporte y logística para poder acceder al lugar del servicio, por lo que se estima una utilidad bruta del servicio del 40% del valor ofertado, lo que se traduce en una utilidad bruta de COP\$ 7.200.000

Los otros costos que se requieren para el servicio están incluidos en los costos iniciales del proyecto, ya que no se requiere más que la logística de dotación habilitada para prestar dicho servicio.

Se tiene como meta lograr un requerimiento de tres servicios diarios de 12 horas durante el primer año de operaciones (1080 horas vendidas del servicio), mientras que en el segundo año de funcionamiento se busca como meta aumentar el 40% de venta del producto, y en el tercer año el objetivo trazado es el doble de la meta en atenciones iniciales.

6. ASESORIA EN PLANIFICACIÓN FAMILIAR

La asesoría en planificación familiar se diseñó igualmente como un servicio ofertado según demanda y con contratación por evento, en plan de poder crecer este servicio mediante convenios de aseguradoras prepagadas y por pólizas de aseguramiento en Bogotá y Colombia.

Busca ser ofertado principalmente de manera presencial, pero con una alternativa virtual si se requiere, pudiendo ofrecerse durante o después de la gestación, con las siguientes estimaciones financieras y de costos operativos:

- Precio propuesto: (2024) CITA PLANIFICACIÓN: \$150.000
- Precio por cita, con duración estimada de 40 minutos.

El costo operativo del servicio se basa principalmente en los horarios del médico general que será el 45% del valor de la consulta es decir tendría un valor de \$COP 60.000 por paciente o grupo familiar atendido como honorario

Los otros costos que se requieren para el servicio están incluidos en los costos iniciales del proyecto, ya que no se requiere más que la logística mobiliaria habilitada para prestar consulta de medicina general.

Con base al tipo de consulta y la duración de esta se plantea brindar una agenda para 10 asesorías diarias, siendo 6.6 horas trabajadas netas por profesional, buscando tener una demanda suficiente para 1 medico diario con agendas completas durante el primer año de operaciones, teniendo en cuenta que la sede inicial contara con un único consultorio habilitado, sin embargo se busca el crecimiento de esta oferta estimado en un 40% más de las consultas en el segundo año de servicio, mientras que en el tercer año se busca lograr duplicar las atenciones iniciales, por lo que se tiene contemplado la apertura de un segundo y tercer consultorio respectivamente.

La anterior estimación se traduce en una utilidad bruta de COP\$ 900.000 diaria en el primer año de operaciones.

7. PSICOLOGÍA INTEGRAL PARA FAMILIAS GESTANTES

La asesoría psicológica para familias gestantes como servicio operativo tiene un modelo similar de funcionamiento que los expuestos anteriormente, es decir, será ofertado y pagado por evento, requiriendo el consultorio habilitado en la segunda mitad de la jornada y fijando la meta igualmente a 10 sesiones por día, con duración estimada de 40 minutos por sesión, por lo que se requerirá inicialmente un psicólogo para cumplir la estimación propuesta.

- Precio propuesto: (2024) CITA PSICOLOGÍA \$105.000
- Precio por cita, con duración estimada de 40 minutos.

El costo operativo del servicio se basa principalmente en los horarios del psicólogo que será el 45% del valor de la consulta es decir tendría un valor de \$COP 42.000 por paciente o grupo familiar atendido como honorario

Los otros costos que se requieren para el servicio están incluidos en los costos iniciales del proyecto, ya que no se requiere más que la logística mobiliaria habilitada para prestar consulta de medicina general.

De igual manera se estima crecer al ritmo de los otros servicios expuestos, es decir, un 40% en el segundo año y el doble de las atenciones iniciales en el tercer año.

La anterior estimación se traduce en una utilidad bruta de COP\$ 630.000 diaria en el primer año de operaciones.

8. CURSO DE SUEÑO PARA NEONATOS.

El curso de parto como se mencionó en la introducción de este proyecto está diseñado en 5 módulos diferentes, buscando impactar directamente en la calidad de vida de las familias gestantes y diseñado principalmente para el post parto, por lo cual, teniendo en cuenta la etapa de la maternidad a la cual va diseñado este servicio se ofrecerá principalmente como asesoría virtual apuntando a un servicio más personalizado, o presencial en sesiones grupales dos veces por semana, con las siguientes estimaciones:

- Precio propuesto: (2024) SUSCRIPCIÓN UNICA POR 5 SESIONES: \$430.000

*Cada sesión tiene una duración de 1:30 horas, idealmente una sesión por día.

- PRECIO POR ASESORIA INDIVIDUAL – PEDIATRA:

\$210.000

*Se estima una proporción de 75% de asesorías individuales y 25% de cursos vendidos.

El costo operativo del servicio se basa principalmente en los horarios del profesional o pediatra que dirige la sesión, empleando un modelo de contratación por evento, determinado por la demanda, que será el 45% del valor total del curso o asesoría, es decir:

- Para el curso completo, el profesional tendrá honorarios de \$193.500 por las 5 sesiones brindadas de manera virtual.
- Para la asesoría por pediatría, individualizada, los honorarios del especialista serían \$94.500, estimando una hora de tiempo en la consulta.

Al inicio del emprendimiento, se tendrán gastos operativos importantes, ya que se tiene que invertir en insumos y material didáctico, con cotización actual de \$4.500.000 COP, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- Material audiovisual, diseño gráfico
- folletos informativos o material complementario
- Insumos: maniqués.
- Estrategia digital, publicidad y marketing

Se estima un retorno de inversión inicial: del 8% del valor propuesto, es decir \$34.400 por curso y \$16.800 por asesoría vendidos respectivamente.

Se tiene como meta ofertar 5 cursos completos semanales, es decir 20 mensuales durante el primer año de operaciones, cada uno con una utilidad bruta (después del retorno de la inversión y gastos de honorarios) de \$202.100, lo que configura una utilidad de \$4.042.000 al mes, requiriendo un profesional, logística para consulta virtual e insumos para demostraciones prácticas en los módulos establecidos, mientras que las asesorías individuales serán brindadas por pediatra, teniendo un objetivo de alcanzar 60 al mes en el primer año de operación, dando como resultado una utilidad bruta de \$5.922.000

Se requieren 200 asesorías individuales por pediatra para recuperar el 75% de la inversión inicial, es decir, se espera la recuperación de esta en los 3 primeros meses de operación de este servicio, mientras que para cubrir el 25% restante, se traza como objetivo alcanzar en el primer mes de operaciones con los 5 primeros cursos vendidos.

9. **TRANSPORTE DE MATERNAS Y FAMILIAS GESTANTES.**

Este servicio se propone como complementario a la actividad de los otros servicios propuestos, por lo cual se ofertará mediante el modelo de tercerización, con estimación de ganancia de cada servicio en un 25% sobre la tarifa del proveedor de transporte, con el plus de poder garantizar agilidad y comodidad en el transporte.

Se busca lograr una oferta robusta en los otros servicios con lo que se puede apalancar el servicio de transporte, estimando una demanda del 25% del total de los servicios vendidos.

No se tienen costos operativos estimados, ya que es un servicio tercerizado.

Se tiene convenio con proveedor de transporte llamado Aguas y Aguas, que garantizara el servicio mediante un convenio suscrito el cual indica la recolección del dinero por parte de ALMALÍA, con pagos mensuales por el servicio prestado.

10. TIENDA Y CAFETERIA PARA MATERNAS Y FAMILIAS GESTANTES

Esta oferta también hace parte de los servicios complementarios del proyecto, se busca tener un espacio donde las familias gestantes y maternas en general puedan tener un lugar accesible donde puedan resolver necesidades propias de esta etapa .

Se planea contar con espacio de cafetería y de tienda de ropa, accesorios y amenidades, estimando una inversión inicial de \$15.500.000, contemplando la necesidad de un inventario y utensilios iniciales para la venta.

Se espera que un 45% de los clientes puedan acceder a los servicios de la tienda, mientras que la cafetería será usada por el 60% de las personas que acudan a la sede física de ALMALÍA, estimando ventas mensuales de \$12.500.000, es decir \$625.000 diariamente.

Además del costo de la inversión inicial se debe tener en cuenta que durante la operación se tendrá que tener en cuenta los honorarios de los dos agentes de ventas encargados de la atención de la tienda y el costo del recambio del nuevo inventario, por lo que se estima que los gastos operativos se distribuirán de la siguiente manera:

- Salario de agente de ventas: \$2.500.000 por agente
- Recambio mensual y suministro de inventario: \$3.500.000

Lo que estimaría un gasto operacional de \$8.500.000, generando una utilidad bruta de \$4.000.000, indicando un retorno mensual a la inversión inicial de \$1.000.000 para lograr la recuperación total del capital en 15.5 meses de funcionamiento, teniendo en cuenta que es un servicio complementario en la operación empresarial.

ESTIMACION DE COSTOS TOTALES PARA INICIO DE OPERACIÓN.	
Gastos de Personal	\$ 79.762.638
Arriendos	\$ 36.000.000
Honorarios Consultorías (creación y proyección Unidad de Negocio)	\$ 22.500.000
Mobiliario y tecnología	\$ 34.400.000
Gastos Legales	\$ 24.000.000
Mercadeo y Publicidad	\$ 9.000.000
COSTO POR SERVICIO	
Cursos de parto	\$ 10.500.000
Planes de parto	\$ 0
Asesoría en lactancia materna	\$ 12.500.000
Orientación en salud neonatal	\$ 4.500.000
Auxiliar de enfermería para neonatos	\$ 0
Asesoría en planificación familiar	\$ 0
Psicología integral	\$ 0
Curso de sueño	\$ 4.500.000
Transporte	\$ 0
Tienda	\$ 15.500.000
TOTAL	\$ 253.162.638

Tabla 6. Estimación de costos totales para inicio de operaciones, donde se garantiza los 3 primeros meses de operabilidad. Fuente: Elaboración propia.

4.6 Estimación de ventas y proyección financiera del emprendimiento.

La estimación en ventas del emprendimiento, se basan en metas empresariales y el contexto nacional descrito, es por esto, que con base a las proyecciones planteadas se ponen en el ámbito del análisis tres escenarios posibles: el primero sería el óptimo, donde se pueden cumplir las metas y recaudos esperados, el favorable, que corresponde a cuando no se logran los objetivos pactados pero no hay pérdidas económicas y el desfavorable

donde no se lograrían las metas de ventas ni sostenibilidad financiera, exponiendo estrategias que puedan emplearse para la recuperación del emprendimiento.

ALMALIA se constituye con recursos aportados por los accionistas, definiéndose como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). con la emisión de 280 acciones a valor nominal de \$1.000.000 por acción. El capital inicial es en efectivo.

Año	Balance Inicial
Efectivo y Equivalentes	280.000.000
Cuentas de Ahorro	280.000.000
Activos	280.000.000
Pasivos	0
Capital suscrito y pagado	280.000.000
Resultado del ejercicio	0
Resultados acumulados	0
Patrimonio	280.000.000

Tabla 7. Balance Inicial Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente Elaboración

propia

A continuación, en la tabla 8 se muestra la estimación de ventas en el primer año de operación del emprendimiento, en un escenario óptimo de operaciones, teniendo en cuenta la inversión inicial y la tasa de retorno esperada, ya que el emprendimiento se iniciara con recursos propios, calculando el costo de operaciones iniciales de \$300.000.000, con lo que se espera cubrir la operabilidad de los tres primeros meses para posteriormente, mediante la estimación de las ventas poder generar la tasa de retorno esperada.

SERVICIO	META MENSUAL AÑO 1	VENTA MENSUAL AÑO 1	UTILIDAD BRUTA MENSUAL AÑO 1	UTILIDAD ANUAL AÑO 1
Cursos de parto	22	\$ 22.000.000	\$ 8.800.000	\$ 105.600.000
Planes de parto	35	\$ 8.750.000	\$ 5.687.500	\$ 68.250.000
Asesoría en lactancia materna	540	\$ 54.000.000	\$ 45.003.600	\$ 540.043.200
Orientación en salud neonatal ind	30	\$ 20.625.000	\$ 10.500.000	\$ 126.000.000
Orientación en salud neonatal grup	12	\$ 9.000.000	\$ 5.100.000	\$ 61.200.000
Auxiliar de enfermería para neonatos	1080	\$ 17.928.000	\$ 8.100.000	\$ 97.200.000
Asesoría en planificación familiar	300	\$ 45.000.000	\$ 27.000.000	\$ 324.000.000
Psicología integral	300	\$ 31.500.000	\$ 18.900.000	\$ 226.800.000
Curso de sueño ind	60	\$ 25.800.000	\$ 14.190.000	\$ 170.280.000
curso de sueño grupal	20	\$ 4.200.000	\$ 2.310.000	\$ 27.720.000
Tienda	20	\$ 12.500.000	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
Transporte	0	-	-	-

Tabla 8. Estimación de ventas mensuales y anuales del emprendimiento, diferenciado por cada servicio, así como la utilidad de cada uno, siendo estimado en un escenario optimo. Fuente: Elaboración propio.

Al cierre de la vigencia 2024, se estima un saldo de efectivo y equivalente por \$26.837.362; esto teniendo en cuenta que durante este periodo se incurrieron en gastos que generan salida de recursos por \$218.762.638 correspondiente a los gastos de personal, arrendamiento, honorarios, gastos legales y de constitución, mercadeo y publicidad y los elementos de protección personal a los funcionarios y usuarios, así como los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Igualmente se realizan compras de propiedad, planta y equipo por \$34.400.000 correspondiente a equipos de cómputo por \$14.400.000 y el mobiliario de la tienda y los puestos de trabajo por \$20.000.000

Año	#1
Saldo Inicial	\$ -
<u>Flujo de caja operacional</u>	-\$ 253.162.638
Ingresos	\$ -
Servicio Consulta (Recaudo)	\$ -
Gastos	\$ 253.162.638
Compra Bienes consultorio	\$ 34.400.000
Pagos Honorarios	\$ 22.500.000

Servicio Arrendamiento	\$	36.000.000
Insumos	\$	47.500.000
Gastos de Personal	\$	79.762.638
Gastos Legales	\$	24.000.000
Mercadeo	\$	9.000.000
	\$	
Pago Impuestos (Renta 35%)	-	
<u>Flujo de caja de financiación</u>	\$	280.000.000
Ingresos	\$	280.000.000
Capitalización	\$	280.000.000
Saldo del Periodo	\$	26.837.362
Saldo Final	\$	26.837.362

Tabla 9. Flujo de caja del emprendimiento en el primer año de operaciones, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia.

El resultado operacional para la vigencia 2024 se ha proyectado bajo el escenario de la no generación de ingresos, toda vez que durante esta vigencia se realizarán las adecuaciones necesarias, así como los gastos de personal, legales y comerciales para la habilitación del emprendimiento, por lo anterior, se cierra la vigencia con una pérdida operacional de -\$225.857.038:

Ingreso Operacional	0
Costo Directo	0
Utilidad Bruta	0
Margen Bruto	0,0%
Gastos operacionales	
Gastos de Personal	84.657.038
Honorarios	22.500.000
Arrendamientos	36.000.000
Depreciación	2.200.000
Deterioro de Cartera	0
Adquisición Bienes (<\$4.500.000)	47.500.000
Mercadeo y Publicidad	9.000.000
Gastos Legales	24.000.000
Total Gasto Operacional	225.857.038

Participación Gasto Operacional / Ingreso Operacional	0,0%
Utilidad operacional	-225.857.038
Margen operacional	0,0%
(+) Depreciación	2.200.000
(+) Deterioro	0
EBITDA	-223.657.038
Margen EBITDA / Ingreso Operacional	0,0%
Impuestos (35%)	0
Utilidad Después de Impuestos	-225.857.038
Margen neto / Ingreso Operacional	0,0%

Tabla 10. Estado de Resultados, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.
Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos operacionales proyectados para las vigencias 2024-2028 presentan estimaciones racionales enfocadas en estudio de mercado y potenciales Entidades Responsables de Pago, así como, la proyección de indicadores macroeconómicos que permiten estimar el crecimiento del emprendimiento:

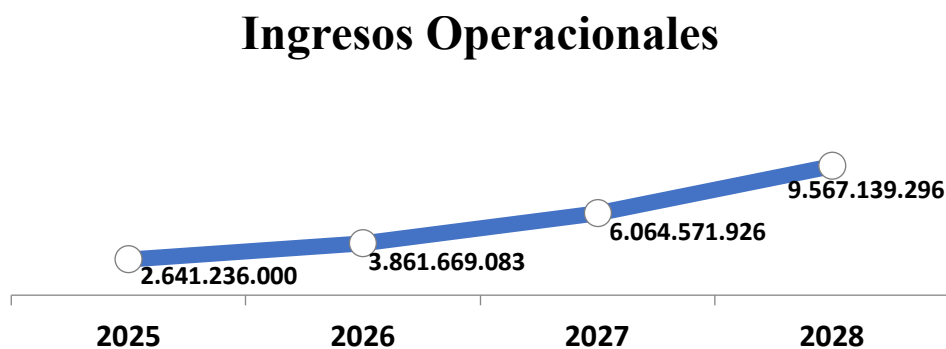


Ilustración 7. Ingresos Operacionales, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.
Fuente: Elaboración propia

Los ingresos presentan un crecimiento anual promedio del 54%; permitiéndole a los accionistas tener el retorno de la inversión inicial al cierre de la vigencia 2026, es

decir, el segundo año de operación de ALMALIA, generando un flujo de caja óptimo para reinvertir en la razón social y crecer de manera exponencial, sin embargo, dentro de las proyecciones se mantiene estos recursos como efectivo y equivalente del efectivo.

Los costos directos proyectados representan en promedio el 55% de los ingresos operacionales, dentro de este rubro se incluyen los costos de operación por cada servicio ofertado, igualmente se incluye los honorarios de los especialistas y los gastos de nómina que tiene relación de causalidad con los ingresos:

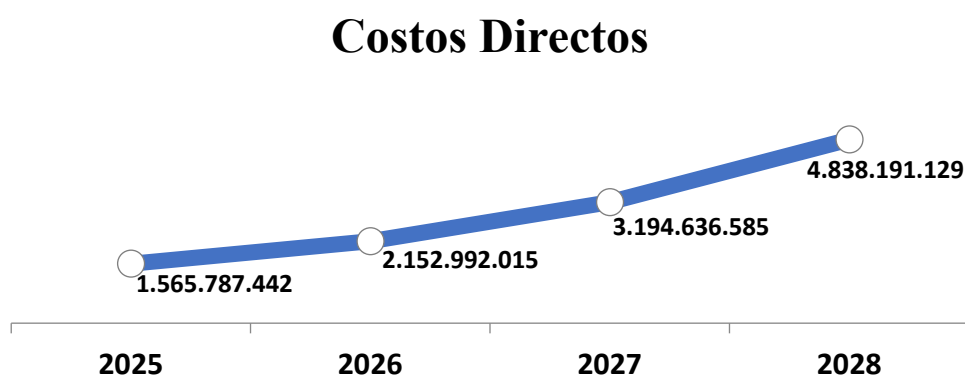


Ilustración 8. Costos directos, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.
Fuente: Elaboración propia.

Para la vigencia 2028 el crecimiento se establece sobre el 50% de los ingresos operacionales, esta reducción corresponde al resultado de la optimización de procesos misionales y de apoyo que le permiten a ALMALIA disminuir los costos de operación.

Los gastos de administración incorporan los gastos de personal administrativo, arriendos, honorarios, gastos de mercadeo y publicidad, gastos legales, de aseo y vigilancia, al cierre del primer año de operación (vigencia 2025), estos gastos representan el 27,32% de los ingresos operacionales:

Evolución Gasto Operacional/Ingreso Operacionales

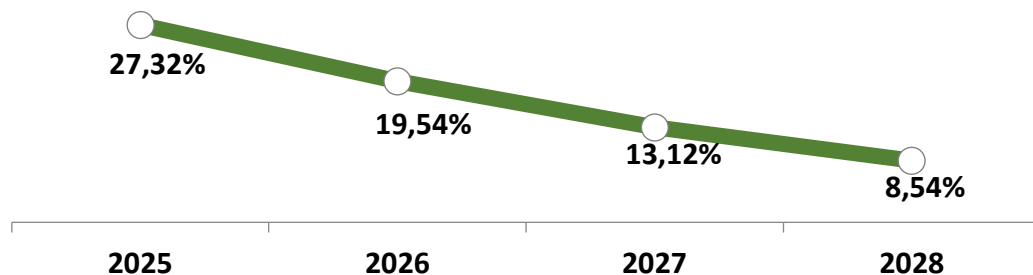


Ilustración 9. Gastos de administración, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia.

El desbordamiento de gastos de administración en el primer año de operación obedece a la puesta en marcha de las estrategias de mercadeo y publicidad.

La optimización de procesos de cobro y recaudo, igualmente la reputación obtenida gracias a la excelencia y calidad en los servicios ofertados le permiten a ALMALIA disminuir sustancialmente los gastos de administración, para la vigencia 2028 estos gastos representan el 8,54% de los ingresos operacionales.

Teniendo la participación de ingresos menos los costos de operación menos los gastos de administración evidencian que para el primer año de operación se presenta una utilidad neta equivalente al 8,7% de los ingresos operacionales, durante el segundo año de funcionamiento este resultado presenta un crecimiento del 100%, es decir, se cierra la vigencia 2026 con un margen neto del 16,1%.

Al cierre del quinto año de operaciones se espera que margen neto se situó en el 26,6% de los ingresos operacionales:

4.7 Estado de resultados financieros:

Año	ALMALIA				
	Proyectado				
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingreso operacional					
Cursos de Parto	0	264.000.000	392.352.576	624.758.701	994.828.270
Planes de parto	0	105.000.000	156.049.320	248.483.574	395.670.335
Asesoría Lactancia Materna	0	745.200.000	1.107.504.317	1.763.523.424	2.808.128.889
Orientación en salud Neonatal	0	60.300.000	89.616.895	142.700.567	227.227.821
Auxiliar de enfermería para neonatos	0	215.136.000	319.731.681	509.121.545	810.694.601
Asesoría en planificación familiar	0	540.000.000	802.539.360	1.277.915.525	2.034.876.006
Psicología integral	0	252.000.000	374.518.368	596.360.578	949.608.803
Curso de sueño	0	309.600.000	460.122.566	732.671.567	1.166.662.244
Tienda	0	150.000.000	159.234.000	169.036.445	179.442.329
Ingreso Operacional	0	2.641.236.000	3.861.669.083	6.064.571.926	9.567.139.296
Costo Directo					
Cursos de Parto	0	158.400.000	235.411.546	374.855.221	596.896.962
Asesoría Lactancia Materna	0	265.291.200	394.271.537	627.814.339	999.693.884
Orientación en salud Neonatal	0	37.206.000	55.294.962	88.048.380	140.202.957
Auxiliar de enfermería para neonatos	0	10.756.800	17.128.483	27.274.368	43.430.068
Curso de sueño	0	164.088.000	243.864.960	388.315.931	618.330.989
Tienda	0	102.000.000	108.279.120	114.944.783	122.020.783
Honorarios	0	514.800.000	765.087.523	1.218.279.467	1.939.915.126
Nomina Costo	0	313.245.442	333.653.884	355.104.097	377.700.359
Costo Directo	0	1.565.787.442	2.152.992.015	3.194.636.585	4.838.191.129
Utilidad Bruta	0	1.075.448.558	1.708.677.069	2.869.935.341	4.728.948.167
Margen Bruto	0,0%	40,7%	44,2%	47,3%	49,4%
Gastos operacionales					
Gastos de Personal	84.657.038	323.748.379	344.841.104	367.010.530	390.364.432

Honorarios	22.500.000	96.174.000	100.309.482	104.221.552	108.598.857
Arrendamientos	36.000.000	152.899.320	162.243.330	172.050.802	182.373.574
Depreciación	2.200.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000
Deterioro de Cartera	0	26.412.360	30.893.353	36.387.432	19.134.279
Adquisición Bienes (<\$4.500.000)	47.500.000	47.500.000	47.500.000	47.500.000	47.500.000
Mercadeo y Publicidad	9.000.000	36.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Gastos Legales	24.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Gasto Operacional	225.857.038	721.534.059	754.587.268	795.970.316	816.771.141
Participación Gasto Operacional / Ingreso Operacional	0,0%	27,3%	19,5%	13,1%	8,5%
Utilidad operacional	-225.857.038	353.914.499	954.089.800	2.073.965.025	3.912.177.026
Margen operacional	0,0%	13,4%	24,7%	34,2%	40,9%
(+) Depreciación	2.200.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000	8.800.000
(+) Deterioro	0	26.412.360	30.893.353	36.387.432	19.134.279
EBITDA	-223.657.038	389.126.859	993.783.153	2.119.152.457	3.940.111.305
Margen EBITDA / Ingreso Operacional	0,0%	14,7%	25,7%	34,9%	41,2%
Impuestos (35%)	0	123.870.075	333.931.430	725.887.759	1.369.261.959
Utilidad Después de Impuestos	-225.857.038	230.044.424	620.158.370	1.348.077.266	2.542.915.067
Margen neto / Ingreso Operacional	0,0%	8,7%	16,1%	22,2%	26,6%

Tabla 11. Estado de Resultados, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo del modelo financiero ALMALIA 2024-2028 se detallan los micro y macro motivos que resultaron en los resultados proyectados por cada rubro.

El estado de situación financiera evidencia que al cierre del tercer año de operación del emprendimiento se presenta un patrimonio que equivale a 3,23 veces el valor de la inversión inicial, es decir que el patrimonio asciende a \$904.345.756:

**BALANCE
GENERAL**

Año	ALMALIA Proyectado					
	Balance Inicial	2024	2025	2026	2027	2028
Activos	280.000.000	59.037.362	587.556.667	1.469.726.104	3.299.697.156	6.626.271.826
Pasivos	0	4.894.400	303.369.282	565.380.348	1.047.274.133	1.830.933.737
Patrimonio	280.000.000	54.142.962	284.187.386	904.345.756	2.252.423.023	4.795.338.089

Tabla 12. Estado de Situación Financiera, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboración propia.

La proyección financiera evidencia un crecimiento óptimo del patrimonio, maximizando los recursos invertidos en el proyecto, igualmente el crecimiento de los activos refleja la oportunidad de negocio desarrollable con impacto positivo en el margen operacional.

El flujo de caja presenta un crecimiento en el segundo año de operaciones que permite a ALMALIA obtener disponibilidad de recursos correspondiente a 2,5 veces la inversión inicial, permitiéndose a los accionistas la oportunidad de reinvertir en el objeto social o buscar nuevas alternativas de inversión o inclusión y apertura de nuevos servicios.

PROYECCION FLUJO DE CAJA					
ALMALIA					
Proyectado					
Año	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	-	26.837.362	62.321.827	725.698.000	2.160.275.915
<u>Flujo de caja operacional</u>	-253.162.638	35.484.466	663.376.173	1.434.577.915	2.633.995.475
Ingresos	-	2.112.988.800	3.617.582.467	5.623.991.357	8.866.625.822
Gastos	253.162.638	2.077.504.334	2.954.206.294	4.189.413.443	6.232.630.347
<u>Flujo de caja inversion</u>	-	-	-	-	-
Ingresos	-	-	-	-	-
Gastos	-	-	-	-	-
<u>Flujo de caja de financiaci3n</u>	280.000.000	-	-	-	-
Ingresos	280.000.000	-	-	-	-
Gastos	-	-	-	-	-
Saldo del Periodo	26.837.362	35.484.466	663.376.173	1.434.577.915	2.633.995.475
Saldo Final	26.837.362	62.321.827	725.698.000	2.160.275.915	4.794.271.390

Tabla 13. Estado de Situaci3n Financiera, tomado del Modelo Financiero ALMALIA 2024-2028. Fuente: Elaboraci3n propia.

5. Plan de comercio y estrategia de marketing empresarial.

5.1 Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de inter3s

Para ofrecer una atenci3n integral al grupo de potenciales clientes que se les quiere brindar los productos dise1ados, que son enfocados en familias potencialmente gestantes, es fundamental construir una marca s3lida, iniciando con un logotipo distintivo de ALMALÍA, basando la estrategia de comunicaciones en contar una historia enfocada en como la maternidad y la llegada de un nuevo integrante a la familia puede cambiar y crear vida a las personas a su alrededor, haciendo 3nfasis en el blanco de mercado de usuarios

altamente consumidores de contenido digital, por lo cual esta estrategia será clave para transmitir cuidado, confianza y seguridad y así generar una identidad reconocible que pueda trascender para conformar una comunidad con sentido propio presente en todos los medios posibles por donde se comunicara el proyecto, enfocándose principalmente en:

- Página web
- Redes sociales: (Instagram, YouTube, TikTok, X, Facebook, Canal de WhatsApp y Telegram)
- Publicidad física a través de visitantes médicos y charlas a profesionales de la salud
- Publicidad en prensa digital
- Posicionamiento web de la marca y enlaces para medios de contacto
- Pauta en radio

Para el desarrollo del plan de mercadeo y posicionamiento de marca se tiene planeado contar con una agencia de marketing, quien coordinara las campañas establecidas y dirigirá la comunicación estratégica, midiendo la capacidad de alcance y efectividad de las estrategias, coordinando el plan de acción a través de la dirección comercial de la compañía, aplicando un enfoque estratégico para presentar los paquetes ofertados como soluciones “que no sabía que necesitaba” para lograr una maternidad feliz y armoniosa, enfocando el posicionamiento en ser líderes en el mercado de los productos ofertados, analizando la atmosfera comercial y de la competencia, buscando cumplir las metas financieras establecidas, permitiendo asegurar la viabilidad y crecimiento continuo del proyecto.

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones publicas del emprendimiento

Teniendo en cuenta el mercado objetivo del proyecto, haciendo énfasis en el gran impacto y consumo de contenido digital por este grupo etario en particular, la principal herramienta de comunicación es una página web robusta donde exponga los servicios ofertados y se convierta en una herramienta útil y amigable de navegación para poder acceder por los diferentes canales y generar un consumo efectivo y ágil de los servicios ofrecidos, sin embargo, esto se complementará con una importante campaña en redes sociales de manera externa para el público en general, enfocándose en historias conmovedoras que puedan apalancar la compra de nuestro producto ofertado, sin embargo es importante mencionar un pilar fundamental en el marketing interno, empoderando y haciendo cultura desde el grupo laboral de la compañía, para así poder transmitir esta información a importantes profesionales de la medicina materno fetal buscando lograr alianzas estratégicas a través de charlas, reuniones académicas y exposiciones, buscando apalancar aún más diferentes tipos de pacientes que pueden ser potenciales clientes de ALMALÍA.

5.3 Plan de mercadeo:

Se realiza búsqueda activa de los diferentes servicios ofertados evidenciando que se cuenta con la disponibilidad de estos principalmente mediante la modalidad virtual, a través de asesorías brindadas por redes sociales, sin embargo no se evidencia un centro especializado como el que se pretende implementar, por lo cual la principal estrategia de mercado, más allá de ofrecer los servicios por los diferentes canales es construir un sello de marca que se convierta en una identidad solida basada en la etapa de maternidad de las familias modernas, logrando una reproducción rápida de los clientes como se plasma en las metas institucionales pactadas, iniciando en Bogotá y apostando a la expansión en las principales ciudades de Colombia en el mediano plazo.

Adicionalmente a los servicios ofertados por redes sociales, los cuales están enfocados en el público joven que consume ese tipo de contenido se evidencio que instituciones privadas y públicas prestan algunos de los servicios ofertados en ALMALÍA, principalmente la asesoría en lactancia materna, la atención psicológica y asesoría en planificación familiar; sin embargo, son servicios ofertados bajo el modelo del aseguramiento, requiriendo constante autorizaciones, mayor tramitología y están muy ligados al ámbito hospitalario, por lo que se apuesta en generar un factor diferenciador en el proyecto y es precisamente desligar la propuesta de servicio a un tema intrahospitalario y poder generar valor a partir de un ámbito diferente en la maternidad

En la investigación de mercado también se evidencio una competencia casi nula en la ciudad de Bogotá en dos servicios específicos: Elaboración de cursos de parto y transporte para maternas, por lo que se busca marcar innovación y atraer público joven a estos servicios para ser pioneros en la ciudad, además de convertirlos en productos atractivos para el sistema de aseguramiento nacional.

5.3.1 Barreras de entrada

Una de las principales barreras para la este programa está en la consecución del personal altamente calificado que se requiere para la operación en el proyecto, sobre todo que tengan experiencia en atención materno – perinatal, mostrando una actitud cercana al momento tan importante que está viviendo la familia, por lo que además de las propuestas de mercadeo tenidas en cuenta, se debe trabajar arduamente en un marketing interno a través de capacitaciones e inducciones periódicas al personal operativo que permita contar con parlamentos y manuales de conductas establecidos, buscando una cultura laboral seria y robusta. Lo anterior sin duda es uno de los retos más grandes como

compañía, ya que no solo se requiere tiempo para su implementación, sino que se necesita de personal capacitado que permita transmitir los valores y misiones empresariales.

Otro desafío importante está en el reconocimiento de marca para lo cual se plantea una estrategia sólida y coherente que resalte una propuesta de valor diferenciada y enfocada en el plus de la maternidad, es decir, los servicios que no son esenciales pero que sin duda generan un factor diferenciador en esta etapa, relacionándose con el punto número 1 expuesto anteriormente, por lo que se trabajara prioritariamente en este sentido.

5.3.2 Amenazas y oportunidades

Posteriormente a superar las barreras de entrada y lograr una operación estable y optima se evidencian amenazas latentes que pueden surgir y que se tiene contempladas con base a la investigación de mercado realizada.

Se identifica principalmente la disminución en la tasa de nacimientos a nivel mundial y nacional como una amenaza latente en la reducción del mercado potencial que aunque se busca ofertar los servicios a un público más selecto pero con mayor capacidad económica, sin duda este público al decrecer de manera constante puede generar una amenaza en el cumplimiento financiero del proyecto, por lo que se analizara el comportamiento de este factor para determinar sus implicaciones y las estrategias que se deben implementar con base a la dinámica del sector.

Otra amenaza muy importante a tener en cuenta es la oferta en los planes complementarios y obligatorios de salud, lo que genera que muchos pacientes no quieran consumir servicios adicionales a los brindados en su aseguramiento, sin embargo como

se plantea desde el inicio del proyecto, se busca explorar un sector diferente de lujo y comodidad para las familias gestantes.

La potencial rotación de personal, sobre todo en los servicios donde el pago de honorarios será por servicio vendido es una amenaza que hay que tener en cuenta para el proyecto, ya que condiciona una variación en la calidad del servicio ofertado, pudiendo interferir directamente en la percepción de los clientes y siendo un factor para desacelerar el consumo de los productos.

Las oportunidades del proyecto sin duda alguna giran en torno a lo novedoso que puede llegar a ser la propuesta de negocio, enfocado en un mercado específico y el contexto socio económico descrito que la rodea, ya que se está atravesando un momento de crisis en el sector salud donde todo apunta a un giro en el modelo de atención social en salud, generando incertidumbre que puede provocar una migración de la atención al sector privado, con aumento en el gasto de bolsillo, lo que se infiere como una gran oportunidad de ofrecer servicios que puedan ser adquiridos de manera fácil, confiable y sobre todo brindando experiencias diferenciadas en la atención en salud.

Otra oportunidad que se tiene en el horizonte es la capacidad de reproducción extrainstitucional del proyecto, ya que por experiencias cercanas al ámbito materno fetal en la ciudad de los socios, se puede generar un mayor acercamiento al grupo médico que puede ser un puente para potenciales clientes, logrando una mayor expansión de la marca.

5.3.4 Competidores claves

Se utilizo el plan de recopilación de datos del competidor descrito en la Tabla 14, Identificado prestadores que ofrecen servicios similares a los propuestos, con presencia en Bogotá, Colombia, de las cuales se destacan:

- **Maternity Club y Spa:** Centro de bienestar para la mujer en etapa prenatal y post parto. Ofrece diferentes cursos en modalidad virtual y presencial, convenios con diferentes pólizas de medicina prepagada y seguros internacionales. Cuentan con club de bebe (guardería), spa materno y gimnasio.
- **Fundación Santa Fe de Bogotá:** Cuenta con un centro de referencia que ofrece cursos de parto y asesoría en lactancia materna, con convenios vigentes establecidos.
- **Mamas Mateas:** Cursos en línea de sueño para neonatos
- **Sleep Coach:** Cuenta en Instagram que ofrece cursos de sueño para bebes y neonatos en línea.
- **Doctoralia Colombia:** Cuenta con distintas ofertas de cursos en línea y presencial enfocados en lactancia materna, ofrece convenio vigentes en el sistema de aseguramiento privado en Bogotá.

Competidor	Producto	Precio	Reputación	Ubicación	Estabilidad
Maternity	F	D	F	F	F
Fundación Santa Fe de Bogotá	D	D	F	D	F
Mamas Mateas	F	F	D	D	D
Sleep coach	D	D	F	D	D
Doctoralia Colombia	F	D	F	F	F
AMALÍA	F	F	F	F	F

Tabla 14. Análisis de competidores claves para el emprendimiento, analizando fortalezas (F) y debilidades (D) con respecto a los atributos descritos ofrecidos en ALMALÍA. Fuente: Elaboración propia.

El análisis competitivo, realizado en la tabla 14 muestra una comparación entre el proyecto y sus principales competidores, haciendo un horizonte ideal donde los principales atributos evaluados ALMALÍA son presentadas como fortalezas, se genera

una comparación en elementos claves que pueden hacer la diferencia en valor agregado como compañía, evidenciando una oportunidad importante en explotar varios modelos de atención para abarcar ubicaciones físicas o virtuales que puedan cubrir una necesidad franca dentro de los competidores, ya que la mayoría presenta limitaciones en este aspecto.

Otro punto importante en el análisis competitivo es el precio, siendo un desafío enorme ya que los servicios ofertados por la competencia, e incluso por el proyecto planteado pueden ser elevados y convertirse en una debilidad generalizada del mercado, sin embargo en el entorno actual social y económico se podría entender esta limitante, planteando un gran reto para la industria, no siendo ajeno para ALMALÍA, lo que debe convertirse en una prioridad para la empresa y aprovechar oportunidades de crecimiento en este ámbito.

Ítem a comparar	Metodología
Servicios	Investigación en línea, conociendo los catálogos de servicios ofertados, se establecieron dos citas en centros presenciales donde se conoció la infraestructura y la metodología de trabajo
Precio	Solicitar vía telefónica o por chat el valor de los precios ofertados de los servicios descritos
Tamaño	Se validó en información del portal no solo la cobertura geográfica sino la metodología ofertada de los cursos presentados vía web
Estrategia de mercado	Se enfoca en evaluar la presencia en redes sociales, el enfoque de valores que puede representar la marca y el grupo de mercado de los competidores.
Características	Se hace énfasis en evidenciar los convenios ofertados, se pregunta también desde el asegurador el modelo de contratación a dos centros específicamente evaluados

Tabla 15. Descripción de atributos a comparar e investigar en los competidores claves del emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

5.3.5 Precios:

Se entiende que el precio final de los productos es un pilar fundamental en la estrategia de mercadeo del emprendimiento, siendo importante entender la idea de negocio pactada para garantizar un éxito en ventas y poder generar un emprendimiento saludable financieramente.

Pese a que se tienen en cuenta los gastos y costos de cada servicio, la estrategia que se empleara por el contexto del emprendimiento es basada en valor, precisamente por el tipo de oferta que se busca generar, estableciéndose un precio en función de lo que el cliente está dispuesto a pagar teniendo en cuenta los competidores y el análisis de mercado haciendo énfasis en que son servicios complementarios y adicionales para afrontar la etapa de maternidad.

5.3.6 Canales de distribución:

La distribución que se busca generar en el emprendimiento se basa en el público objetivo que puede adquirir los servicios, y está compuesta principalmente por canales digitales (redes sociales y pagina web), asociaciones de gineco obstetras y perinatologos así como las diferentes asociación de usuarios maternos en planes complementarios de salud, buscando abordar a través de múltiples estrategias de marketing dirigidas a diferentes tipos de públicos y clientes, acercando la propuesta al público en general y personal tomador de decisiones quienes puedan generar valor al emprendimiento, enfocando la estrategia de mercadeo con un robusto plan digital así como la visita al personal asistencial a través del abordaje directo y creación de espacios académicos que permitan socializar la propuesta de negocio en Bogotá y las principales ciudades de Colombia.

La forma de recaudo a su vez concuerda con la estrategia de mercadeo, siendo amplia y cercana al público objetivo. Estos pueden incluir como se explicó anteriormente, recaudo de forma individual, por paquetes, siendo minorista por ventas directas, a través del comercio electrónico, o mayorista teniendo como palanca las asociaciones descritas a través de la fuerza de ventas interna y de los representantes de ventas externos.

5.3.7 Red de contactos:

Los contactos claves para posicionar el emprendimiento en el mercado son médicos gineco obstetras, pediatrias, neonatólogos y administradores de entidades que prestan servicio a través del aseguramiento por medicina prepagada y pólizas inicialmente en Bogotá, Colombia quienes pueden apalancar los servicios generando una red robusta de pacientes que son potenciales clientes de ALMALÍA.

Las organizaciones de pacientes y de especialistas adscritos a las diferentes IPS podrían ayudar a difundir las ventajas y beneficios ofertados así como el valor agregado que puede impactar en calidad de vida de los posibles clientes para lo cual se debe hacer uso de las estrategias de posicionamiento en el mercado mencionadas anteriormente, con personal dentro del emprendimiento que pueda buscar las adecuadas relaciones públicas y una agencia de marketing encargada del tema digital, permitiendo así establecer relaciones solidas a largo plazo y una posición como referente importante en el ámbito materno perinatal.

6. Conclusiones:

El proyecto presenta proyección de operaciones racionales a cinco años que permiten evidenciar un margen de ebitda del 14,7% en el primer año de operación y del 41,7% en el quinto año de operación, generando margen de maniobrabilidad financiera.

El patrimonio de ALMALIA presenta un crecimiento 3,23 veces el valor de la inversión inicial, es decir que el patrimonio asciende a \$904.345.756, al cierre del tercer año de operación (vigencia 2027).

El exceso de efectivo y equivalente le permite generar acuerdos de pago con sus proveedores permitiéndose acceder a descuentos y/o tarifas diferenciales que permitan el crecimiento de la utilidad del ejercicio.

Si bien los gastos de administración representan el 27,3% de los ingresos operacionales en el primer año, el emprendimiento proyecta una disminución importante en este rubro para los años siguientes, sin embargo, debe realizar esfuerzo para el cumplimiento de las proyecciones financieras.

El proyecto presenta viabilidad de negocio en marcha para los próximos cinco años, conforme a las proyecciones financieras y de mercado.

Referencias

- Almaguer González, J. A., García Ramírez, H. J., & Vargas Vite, V. (2020). *Nacimiento humanizado. Aportes de la atención intercultural a las mujeres en el embarazo, parto y puerperio*. Ciudad de México, México: Editorial El Manual Moderno
- Barimani, M., Vikström, A., Rosander, M., Forslund Frykedal, K., & Berlin, A. (2017). Facilitating and inhibiting factors in transition to parenthood—ways in which health professionals can support parents. *Scandinavian journal of caring sciences*, *31*(3), 537-546.
- DANE. (2023). Boletín técnico de estadísticas vitales. Cifras definitivas 2022, III trimestre 2023pr y año corrido 2023pr. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/bol-EEVV-Nacimientos-IIItrim2023.pdf>.
- Farías-Vela, A. P., Capera-López, L. F., Díaz-Quijano, D. M., Ortiz-Zornosa, S., Restrepo-Guarnizo, M. C., & Restrepo-Castro, O. I. (2023). Conocimiento del parto humanizado en Colombia en residentes y ginecólogos. *Ginecología y Obstetricia de México*, *91*(5), 299-306.
- Gaviria-Arbeláez, S. L. ., Uribe-Holguín, A. ., Gil-Castaño, L. S. ., Uribe-Bravo, S. E., Serna-Galeano, L. E. ., Álvarez-Mesa, C., Vélez-Cuervo, S. M. (2022). Prevalencia del riesgo de depresión y preocupaciones en mujeres gestantes en el contexto de la pandemia por COVID-19 en Antioquia, Colombia, 2020-2021. *Revista Colombiana De Obstetricia Y Ginecología*, *73*(2), 194–202.
- Jenkins, M. G., Ford, J. B., Morris, J. M., & Roberts, C. L. (2014). Women's expectations and experiences of maternity care in NSW—what women highlight as most important. *Women and Birth*, *27*(3), 214-219.
- Kurth, E., Krähenbühl, K., Eicher, M., Rodmann, S., Fölmlí, L., Conzelmann, C., & Zemp, E. (2016). Safe start at home: what parents of newborns need after early discharge from hospital—a focus group study. *BMC health services research*, *16*, 1-14.

- Loezar-Hernández, M., Briones-Vozmediano, E., Gea-Sánchez, M., & Otero-García, L. (2022). Percepción de la atención sanitaria en la primera experiencia de maternidad y paternidad. *Gaceta Sanitaria*, *36*(5), 425-432.
- McLeish, J., Harvey, M., Redshaw, M., & Alderdice, F. (2021). A qualitative study of first time mothers' experiences of postnatal social support from health professionals in England. *Women and birth : journal of the Australian College of Midwives*, *34*(5), e451–e460. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2020.10.012>
- Salarvand, S., Mousavi, M. S., Esmailbeigy, D., Changae, F., & Almasian, M. (2020). The perceived health needs of primiparous mothers referring to primary health care centers: a qualitative study. *International Journal of Women's Health*, 745-753.

