



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE
CONSEJERIA EN LACTANCIA MATERNA Y NUTRICION EN EL
EMBARAZO EN LA CIUDAD DE QUITO**

Profesor

Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autor

Roberto Esteban Chacón Palacios

Año

2022

RESUMEN

Desde hace varias décadas existe una creciente preocupación a nivel mundial por una buena alimentación, la que debe iniciar desde el primer día de vida de una persona. En este momento es la lactancia materna exclusiva la que puede proveer de todos los nutrientes necesarios al recién nacido para su óptimo desarrollo. No siempre la lactancia materna resulta ser una buena experiencia tanto para la madre como para el bebé por lo que se requiere de ayuda profesional y experta para que esta experiencia sea satisfactoria.

En la ciudad de Quito no existe un sitio al cual las madres puedan acudir para aprender las técnicas correctas de lactancia por lo que la investigación a desarrollarse plantea la creación de un espacio que se complemente con otros servicios y actividades.

El presente plan de negocios se presenta a través de un proceso metódico que al final permitirá determinar la viabilidad de la creación de un Centro de consejería en lactancia materna y nutrición en el embarazo.

Como parte del estudio de mercado se realizaron encuestas a mujeres en la ciudad de Quito y una entrevista a una profesional en lactancia infantil, con los resultados obtenidos se ha podido determinar la demanda, oferta y con ello entender que existe una demanda insatisfecha que si se podría satisfacer con el presente proyecto. Se ha generado una estrategia de marketing buscando resaltar los elementos diferenciadores y que dan valor a la propuesta. Se ha desarrollado un análisis financiero junto con la evaluación de los indicadores financieros que demuestran que la propuesta es viable desde la perspectiva económica.

ABSTRACT

For several decades, there has been a growing worldwide concern for a good diet, which should start from the first day of a person's life. At this time, it is well known that only the exclusive breastfeeding that can provide all the necessary nutrients to the newborn for its optimal development. Nevertheless, breastfeeding is not always a good experience for both mother and baby, so professional and expert help is required for this experience to be satisfactory.

In the city of Quito, there is no place where mothers can go to learn the correct breastfeeding techniques, so this research proposes the creation of a space for learning that is complemented by other services and activities.

This business plan consists in a methodical process that will ultimately determine the viability of creating a Breastfeeding and Pregnancy Nutrition Counseling Center.

As part of the market study, surveys were carried out on women in the city of Quito and an interview with a professional in infant lactation, with the results obtained it has been possible to determine the demand, supply and thereby understand that there is an unsatisfied demand that if could be satisfy with this project. A marketing strategy has been considered seeking to highlight the differentiating elements that give value to the proposal. A financial analysis also has been developed together with the evaluation of the financial indicators that show that the proposal is viable from an economic perspective.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA	3
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
Objetivo general del plan de negocio planteado:	9
Objetivos específicos del plan de negocio planteado:.....	9
4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR...	10
Análisis del Sector:.....	10
Análisis del Macro entorno.....	11
Análisis de la competencia:.....	14
Estudio de mercado:	17
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO.....	22
Análisis de Oportunidades y Amenazas:.....	22
Plan de Marketing:	23
Plan de Operaciones:.....	29
Filosofía empresarial:.....	31
Estructura Organizacional:.....	32
Información Legal:.....	34
Plan financiero:	35
6. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	48
7. LISTA DE REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA.....	49
8. ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interés	18
Figura 2. Conocimiento	19
Figura 3. Ayuda recibida	19
Figura 4. Precio estimado	19
Figura 5. Organigrama	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de alternativas	8
Tabla 2. Oportunidades	22
Tabla 3. Amenazas	22
Tabla 4. Impuesto a la renta RIMPE	34
Tabla 5. Inversión inicial	35
Tabla 6. Equipos de computación:.....	36
Tabla 7. Activos fijos:	36
Tabla 8. Suministros de oficina:.....	36
Tabla 9. Total de propiedad, planta y equipo	37
Tabla 10. Total de gastos personal.....	37
Tabla 11. Total remuneración Recepcionista primer año.....	38
Tabla 12. Total remuneración Recepcionista a partir del segundo año	38
Tabla 13. Proyección de precios por servicio	39
Tabla 14. Proyección de ventas Consulta presencial – tele consulta (ambos servicios) 39	
Tabla 15. Proyección de ventas Consulta a domicilio.....	39
Tabla 16. Proyección de ventas Capacitaciones	40
Tabla 17. Proyección de ventas Consulta presencial – tele consulta – Año 1 (ambos servicios)	40
Tabla 18. Proyección de ventas Consulta a domicilio – Año 1	40
Tabla 19. Proyección de ventas Capacitaciones – Año 1	41
Tabla 20. Proyección de ventas Consulta presencial – tele consulta – Año 5 (ambos servicios)	41
Tabla 21. Proyección de ventas Consulta a domicilio – Año 5	42
Tabla 22. Proyección de ventas Capacitaciones – Año 5.....	42
Tabla 23. Estado de situación actual	42
Tabla 24. Estado de resultados	43
Tabla 25. Flujo de caja y valoración financiera	44

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud preocupada por erradicar la malnutrición y mortalidad infantil, ha recomendado desde finales de los años setenta, que la leche materna sea el alimento exclusivo de los bebés recién nacidos hasta los 6 meses de edad, y que hasta los 2 años se alimenten con una combinación de la misma con alimentos adecuados y nutritivos para su edad. (Organización Mundial de la Salud [OMS], s.f.)

La lactancia materna exclusiva es un tipo de alimentación para niños recién nacidos que consiste en recibir exclusivamente leche materna, es decir, sin incluir en su alimentación otro tipo de alimento sólido o líquido. Quedan excluidos de este concepto soluciones rehidratantes, vitaminas, minerales o medicamentos. (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], s.f.)

La idea de promover este tipo de alimentación es evitar el uso de fórmulas o cualquier sustituto de la leche materna, ya que ningún producto puede igualar o superar en calidad de nutrientes a la leche materna. Sin embargo, cada vez existe un mayor mercado de este tipo de productos que contrasta con muy poca información sobre los beneficios a largo plazo que la lactancia materna exclusiva en los primeros meses de vida tiene en el desarrollo futuro de los niños. La OMS ha identificado a través de sus investigaciones que una alimentación inadecuada en recién nacidos puede producir deficiencias en su desarrollo y en ciertos casos hasta la muerte. (OMS, s.f.)

La lactancia materna exclusiva tiene también otro tipo de beneficios que se deben conocer:

- Económicos: el ahorro que las madres y las familias pueden lograr al disminuir el consumo de fórmulas y sucedáneos sería alto, lo que

permitiría utilizar esos recursos en tratar de mejorar la alimentación de las madres.

- Psicológicos: la lactancia materna favorece a la relación afectiva entre madres e hijos debido al contacto piel con piel, que brinda un sentido de satisfacción a aquellas madres que lo realizan.
- Sociales: la lactancia materna ayuda a controlar el espacio entre gestaciones, siendo una herramienta natural muy importante que puede utilizarse para evitar embarazos seguidos.

Ante esta problemática y la poca atención que en el país se ha dado a este campo de la nutrición, resulta interesante el analizar las diferentes opciones para brindar un espacio que permita fomentar la práctica de la lactancia materna exclusiva, generar consultorías a personal de salud y enfermería para fortalecer sus conocimientos sobre el tema y tener sesiones de educación y consejería a las madres que sientan la necesidad de conocer más al respecto, en donde se puedan aprender practicar las técnicas correctas de amamantamiento.

Adicionalmente, es importante cuidar la salud de la madre por lo que brindar consultorías integrales enfocadas en monitorear y guiar la alimentación de las madres en esta etapa complementa de buena forma la atención volviéndola integral.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

De la literatura analizada para la elaboración de este plan de negocios se deben destacar los documentos elaborados por la OMS como el *Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna* y la *Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño*.

Desde el año 1978, debido al apareamiento de los sucedáneos de la leche materna, varios organismos internacionales han analizado la problemática de la lactancia materna. La OMS, por ejemplo, realizó varios estudios a finales de los años setenta e identificó que la lactancia materna es la mejor forma de combatir la malnutrición de recién nacidos y niños en edad de lactancia. Una alimentación inadecuada en recién nacidos puede producir deficiencias en su desarrollo y en ciertos casos hasta la muerte, siendo por tanto la principal amenaza para la salud infantil. Las consecuencias de no tener una lactancia materna exclusiva durante los primeros 6 meses de vida de los niños duran toda la vida y se encuentran estrechamente relacionadas a malos resultados académicos, baja productividad y dificultades en el desarrollo intelectual y social.

Esta estrategia plantea los siguientes objetivos:

- Sensibilizar acerca de los principales problemas que afectan a la alimentación de los niños pequeños,
- Aumentar el compromiso de gobiernos, organismos internacionales y ONG respecto a la lactancia materna,
- Crear un entorno propicio para que las madres y las familias (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2003)

De igual forma estos documentos también comprometen a los gobiernos, y a través de ellos a las autoridades en el sector de la salud para apoyar una lactancia materna exclusiva los primeros meses de vida, la cual sin interrumpirse

da paso a una alimentación complementaria adecuada durante los primeros dos años de vida del niño.

La *Declaración de Innocenti Sobre la Protección, Promoción y Apoyo de la Lactancia Materna* emitida por Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) establece que la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida de los niños, junto con una introducción de alimentación complementaria adecuada hasta los dos años de edad, brinda una nutrición ideal y contribuye para su desarrollo, brinda beneficios económicos a las familias por el ahorro en el gasto de fórmulas y sucedáneos, y en el aspecto psicológico brinda a las mujeres un sentido de satisfacción al cumplir con un rol tan importante como la alimentación de sus hijos.

La Organización Panamericana de la Salud en el documento: *La alimentación del lactante y del niño pequeño: Capítulo Modelo para libros de texto dirigidos a estudiantes de medicina y otras ciencias de la salud*, recopila de manera sistematizada el conocimiento esencial sobre alimentación del lactante y niños pequeños, cada parte con su correspondiente evidencia científica. Hace énfasis en las necesidades nutricionales y la forma en que deben realizarse las prácticas alimentarias en menores de 2 años de edad. El texto resalta la necesidad de contar con consejería especializada sobre el tema y da una guía sobre las habilidades que quienes desarrollen esta actividad deben poseer. Adicionalmente, esta guía brinda los pasos que se deben seguir al momento de realizar una consejería y los aspectos que deben evaluarse para poder medir el estado de salud de la madre y su hijo. De esta forma se puede determinar de forma temprana si el niño, por ejemplo, presenta algún retardo en su crecimiento a fin de poder tratar adecuadamente el problema.

Finalmente, en este documento se señala la importancia de contar con sitios de apoyo a la lactancia materna, en los cuales las madres puedan realizar preguntas y compartir sus experiencias entre sí en un ambiente seguro.

En la actualidad no existe en la ciudad de Quito un centro dedicado de forma exclusiva a trabajar con embarazadas o madres sobre la lactancia materna exclusiva por lo que se toma como referencia centros similares en la ciudad de Lima.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El negocio que se plantea abordar es la generación de un plan de negocios para la creación de un centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo, en la ciudad de Quito. Es importante señalar que si bien algunos hospitales o centros asistenciales de salud han implementado políticas que aseguran que los recién nacidos puedan amamantar en su primera hora de vida, no existe en la ciudad de Quito un centro especializado que brinde asesoramiento a los profesionales de salud en la importancia de fomentar la lactancia materna exclusiva.

Tampoco existe un lugar en el que las madres que se encuentren interesadas en conocer sobre lactancia materna, puedan aprender sobre la forma en que deben realizarlo. Esto implica conocer y practicar cómo debe ser la posición correcta del niño para amamantar, cómo debe ser el agarre del pezón para facilitar la succión de leche, qué se debe hacer ante problemas como dolores en el pecho o aparición de grietas en los pezones, etc.

De igual forma, se busca brindar a las madres espacios seguros y cómodos en los cuales puedan alimentar a sus hijos sin ruidos o interrupciones, siempre guiadas por personal experto en el tema a fin de garantizar que ese momento tan íntimo entre madre e hijo sea una experiencia agradable que permita crear vínculos en ambos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La propuesta que se propone es elaborar el plan de negocios para la creación de un centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo, en la ciudad de Quito, con el que se busca atender a un sector importante de la población que lo componen las mujeres embarazadas. Ante la problemática de atender a este segmento de la población con necesidades y requerimientos particulares las alternativas que se han analizado involucran la prestación de estos servicios de forma autónoma o mediante alianzas con centros de salud que se encuentren interesados. Así mismo se analiza la opción de hacer una atención exclusivamente virtual o de forma híbrida.

Previo a realizar el análisis de las alternativas antes detalladas, es importante indicar que los servicios que se busca abarcar son:

- Educación en lactancia a madres, familiares y personal de salud.
- Educación en alimentación durante el embarazo.
- Consultoría en lactancia individualizada.
- Consultoría nutricional y de alimentación en el embarazo.
- Crear un grupo de apoyo de madres.

Conforme a la bibliografía revisada la mejor opción es agrupar todos estos servicios, ya que se complementan entre ellos, lo cual deriva en una mejor atención y cobertura a los potenciales clientes y en una posible reducción de costos de operación; y, principalmente permite abarcar esta problemática de nutrición desde todos los posibles campos de acción. En base a este análisis, se desarrolla la siguiente matriz con el análisis de cada una de las alternativas antes detalladas.

Tabla 1. *Matriz de alternativas*

Alianza con centro de salud	Pros	Contras
	<ul style="list-style-type: none"> - No se tendría que incurrir en gastos para montar infraestructura. - Se contaría con profesionales de salud en todas las ramas que se requieren. - Un centro de salud tiene una logística armada para el agendamiento de citas. - Los gastos de los equipos a utilizarse pueden ser divididos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los ingresos serían divididos. - Sin una estructura de asociación clara pueden surgir conflictos internos. - Pérdida de control del centro ya que las decisiones deberán ser tomadas en conjunto.

Centro de consultoría autónomo	Pros	Contras
	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las decisiones y el manejo administrativo del centro serían autónomos. - No existe el servicio de consejería en nutrición durante el embarazo en otros lugares. Es un servicio nuevo e innovador. - Centro adaptado para servicios de lactancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendría que incurrir en gastos para montar infraestructura. - Se debería contratar con profesionales de la salud capacitados y especializados en el tema.

	- Los gastos de los equipos a utilizarse pueden ser divididos.	
--	--	--

Con respecto a la forma de atención, el hacerlo exclusivamente virtual limitaría mucho el contacto con los potenciales clientes por lo que brindar una atención híbrida, que permita hacerlo de forma virtual con las madres que deseen hacerlo por temas de seguridad, pero también de forma presencial para quienes se sientan a gusto con esa modalidad tomando todas las medidas de bioseguridad que las autoridades establezcan conforme a la evolución de la crisis sanitaria.

Objetivo general del plan de negocio planteado:

Determinar la factibilidad para la implementación de un centro de consultoría que brinde servicios relacionados a la lactancia materna y la nutrición durante el embarazo a madres de la ciudad de Quito.

Objetivos específicos del plan de negocio planteado:

Los objetivos específicos son:

- Analizar el macro y micro entorno en el cual se va a desarrollar el negocio planteado, un estudio de mercado y plan de marketing para ejecutarlo en caso de que se llegue a implementar.
- Analizar la viabilidad legal, técnica, laboral y operacional para el objetivo propuesto.
- Realizar un detalle de los servicios a brindar y su factibilidad desde una perspectiva financiera.
- Investigar las preferencias del sector de mercado al cual se busca llegar a fin de tratar de cubrir dichas preferencias.

4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

Análisis del Sector:

El análisis del sector específico de la industria es el primer paso para entender en dónde se ubicaría el emprendimiento que se propone. Un centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo se ubicaría en el sector de los servicios, en el subsector de atención de la salud humana y en concreto de los servicios nutricionales, siendo el código CIIU, el siguiente: “Actividades de atención de la salud humana realizadas por: parteras, personal especializado en fisioterapia, hidroterapia, masaje terapéutico, ergoterapia, logoterapia, podología, etcétera; que no se llevan a cabo en hospitales ni tengan la participación de médicos ni de odontólogos” (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

En el Ecuador el sector de servicios es el componente principal de la economía ecuatoriana, siendo su implicación de casi el 60% en la economía nacional. (Organización Mundial del Comercio [OMC], s.f.) y este subsector en el año 2017 presentó un crecimiento de 0.8% con respecto al año anterior. Las microempresas en este subsector presentaron ganancias en los años 2014 y 2017, mientras que en el resto presentaron pérdidas. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Con respecto al subsector de atención de la salud humana, no existe información actualizada pero dada la coyuntura de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19 es uno de los sectores primordiales de la economía nacional actualmente y uno de los pilares de la sociedad por su importancia.

El sector nutricional por su parte se encuentra conformado por hospitales y clínicas, algunas universidades, consultores independientes y algunos centros nutricionales. El servicio de estos entes se enfoca principalmente en niños de

más de 3 años en adelante con cierta prominencia a la asesoría a deportistas. Respecto a servicios de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo existen algunos consultores independientes que priorizan las consultas a domicilio o por vía telemática, sin que exista en la ciudad de Quito un espacio físico el cual además de los servicios antes descritos cuente con los elementos necesarios para facilitar el aprendizaje de las técnicas de lactancia en un ambiente seguro.

Análisis del Macro entorno

Para realizar el análisis del macro entorno, se utiliza la herramienta de análisis PESTEL, la cual permite realizar un análisis descriptivo de los elementos externos más relevantes que podrían influir sobre el emprendimiento. Los factores a ser considerados y que dan el nombre al análisis PESTEL son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos – Ambientales y Legales.

Factor Político:

Ecuador cuenta, desde hace varios años, con una estabilidad política que permite tener cierta seguridad para ejecutar emprendimientos o negocios.

Si bien el tema de salud ha sido un pilar fundamental en el plan de trabajo del presente gobierno, partiendo del plan de vacunación y reformas dentro de los hospitales públicos, sobre el tema de la lactancia materna hasta el presente momento no ha habido un pronunciamiento oficial. (Organización Panamericana de la Salud, 2021). Sin embargo; esto podría convertirse, una vez superada la emergencia sanitaria, en un campo prioritario porque una buena alimentación en todas las etapas de la vida siempre será un tema necesario y relevante como política pública y más aún respecto a los recién nacidos.

Factor Económico:

Ecuador vivió un año 2020 complicado desde un punto de vista económico, esto debido a una crisis que ya se mantenía desde el año 2019, la paralización de las actividades productivas y comerciales por el confinamiento debido a la pandemia de COVID-19 y una caída de los precios del barril de petróleo. (Tapia E., El Comercio, 2020)

Para el año 2021 se pronosticó un leve crecimiento de la economía ecuatoriana de 3% aproximadamente, aunque esto se encuentra lejos de alcanzar los niveles de antes de la pandemia. Esto no es necesariamente malo por cuanto a diferencia de otros países que han registrado mayores incrementos en su economía también han visto un aumento en su inflación. En el caso de nuestro país se mantiene una inflación baja por tener una economía dolarizada. (El Universo, 2021)

La mejora de la economía nacional en el último año es un factor importante a considerar previo a poder ejecutar cualquier emprendimiento.

Factor Social:

En casi todos los países el poder asegurar a la población una alimentación adecuada se ha vuelto un tema prioritario. El Ministerio de Salud ha señalado desde hace varios años que la leche materna es un alimento ideal e insustituible para los recién nacidos. (Ministerio de Salud Pública, s.f.). Los gráficos del ANEXO 1 muestran un resumen de los datos respecto a nutrición y lactancia en el Ecuador hasta el año 2018. En primer lugar, se debe destacar como algo positivo que se cuenta con información suficiente y actualizada sobre el problema del caso de estudio. Un segundo aspecto a destacar es que en cuatro años (2014 a 2018) el índice de lactancia materna ha subido del 50,6% al 72,7%, si bien la mejora es significativa dista mucho de un escenario óptimo y adecuado. Con

respecto al porcentaje de lactancia materna exclusiva, si bien las cifras se han duplicado en 6 años, los números siguen siendo bajos y por lo tanto alarmantes.

Factores Tecnológicos – Ambientales:

Las nuevas tecnologías que se han desarrollado en los últimos años han cambiado la forma en la que hasta hace unos pocos meses las personas trabajaban, estudiaban, se comunicaban, hacían sus compras, etc. Estas nuevas tecnologías pueden llegar a desempeñar un papel muy importante en temas de nutrición y en particular de lactancia materna. Un tema tan sensible como el de la lactancia materna requiere el poder mantener una comunicación eficiente con el segmento de población al cual se desea llegar. La combinación de video, imágenes y sonido puede facilitar este proceso de enseñanza y mejora de las técnicas de lactancia. El uso de redes sociales se ha extendido a toda la población y cada vez es mayor la interacción de los usuarios con empresas. Del porcentaje de habitantes en Quito que posee un teléfono celular, el 66,9% tiene un Smartphone o teléfono inteligente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2017)

Desde un punto de vista ambiental, no existen regulaciones ambientales para esta actividad de servicios que haya que considerar; y, de hecho, la lactancia materna podría ser considerada como una actividad de muy bajo impacto y sostenible.

Factor Legal:

Los requisitos legales para que un centro como el que se propone pueda funcionar en la ciudad de Quito, inician con la apertura del RUC en el cual conste la actividad pertinente. Esto se lo podría hacer sin necesidad de constituir una sociedad, obteniendo el RUC como persona natural. (Cámara de Comercio de Quito [CCQ], 2019)

A continuación, se debe obtener en el Municipio de Quito los siguientes permisos: Patente Municipal, Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE, permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Quito y permiso de funcionamiento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Análisis de la competencia:

A continuación, se hace un desglose detallado del sector utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes:

Se califica este factor como bajo, pues como ya se mencionó las alternativas que existen para acceder a este tipo de servicios son pocas y no engloban todo el espectro que el centro de consultoría plantea abarcar.

Los precios que se proponen y que se analizarán a detalle más adelante son competitivos para el mercado actual, por lo que facilitará el acceso al servicio de un amplio segmento de la población, restando la capacidad de negociación que los clientes podrían tener. (Obregón Rodríguez J., 2019)

Es importante considerar también para este análisis que en este caso los clientes no se encuentran agrupados de ninguna forma y tampoco existe un grupo de clientes que representen volúmenes de ingreso elevados.

Poder de negociación de los proveedores:

La asesoría y consejería en temas de salud y nutrición, no requiere de equipamiento especializado como camillas o insumos hospitalarios, como si lo hacen otro tipo de especialistas en esta misma industria concreta. Los insumos necesarios para un adecuado servicio serían: contar con servicios básicos como luz eléctrica, agua potable, teléfono (fijo y celular) e internet. (Obregón Rodríguez J., 2019)

Sobre los dos primeros son competencia exclusiva de las empresas públicas correspondientes, por lo que las tarifas se encuentran fijadas y no cabe negociarlas. Sobre la telefonía y el internet si existen varias empresas privadas que brindan el servicio por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo y ante cualquier inconveniente se puede buscar un nuevo proveedor. Por esta explicación se establece al poder de negociación de los proveedores como bajo.

Amenaza de nuevos competidores:

Para entender si esta fuerza reviste de algún riesgo para el emprendimiento se debe considerar en primer lugar el nivel de complejidad de las barreras de entrada. La inversión inicial que se requiere no es elevada, siendo el arriendo del inmueble a utilizar el costo más elevado. Se debe acreditar la realización de certificaciones y horas de práctica sobre lactancia para poder brindar este servicio, estos cursos no se los encuentra a nivel nacional y necesariamente se los debe realizar en el extranjero.

Con respecto a las prácticas se requieren de mil horas de consultoría lo que hace que conseguir el certificado necesario no sea algo sencillo. (Obregón Rodríguez J., 2019)

No existen barreras legales o gubernamentales para el establecimiento de este tipo de servicio y los requisitos legales para empezar a funcionar no son extensos ni costosos. En base a lo analizado se concluye que en base a las barreras de entrada el riesgo de nuevos competidores es medio.

En segundo lugar, se debe analizar el nivel de complejidad de las barreras de salida. Considerando que las inversiones iniciales son pocas y que en cualquier momento se puede recuperar gran parte del capital inicial invertido, se concluye que el riesgo es alto. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores en este sector es alta.

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Para la propuesta que se plantea podrían existir varios sustitutos. Un primer sustituto son los consultores independientes que oferten sus servicios a domicilio o por vía telemática. Podría existir también centros de pediatría que implementen consultas profesionales como un complemento a los chequeos médicos que se hace a los recién nacidos. Los consultores certificados en este tema actualmente son pocos y se enfocan en segmentos específicos de la población según factores demográficos y económicos. (Villarreal Verde, C., et al, (2020)

Respecto al precio entre el servicio ofrecido y los sustitutos, los precios que se proponen por servicio integral son más convenientes que el pagar por los servicios en forma separada. En base a lo expuesto se puede concluir que la amenaza de sustitutos es media.

Rivalidad entre los competidores:

Como se ha mencionado anteriormente existen varios consultores de lactancia independientes que brindan el servicio de consultoría exclusivamente. La diferencia que se propone con respecto a estos consultores es que el centro

brinde los servicios de manera integral, incorporando aspectos novedosos en su modelo de negocio, como es la idea de convertirse en un espacio de capacitación para profesionales de salud que deseen aprender sobre estos temas y crear un grupo de apoyo entre madres como espacios físicos y virtuales en los cuales puedan intercambiar experiencias y consultar con libertad cualquier aspecto relacionado con la lactancia materna. En base a lo analizado se califica a la rivalidad entre competidores como media.

Estudio de mercado:

El estudio del mercado permite definir con claridad los servicios que se van a ofertar, los lugares apropiados para hacerlo, las personas que estarían interesadas en esos servicios y los costos que se deben incurrir para lograrlo. Para entender el alcance del estudio en el presente proyecto se establece la matriz de operacionalización de variables que consta en ANEXO 2.

La metodología a utilizarse parte de la definición del problema, diseño de la investigación, recopilación de información y análisis de la información. Para poder definir el mercado objetivo se utiliza la información del censo poblacional realizado en el año 2010. En ese año la población de Quito fue de 2'239.191 habitantes y se estimó que en diez años la población sería de 2'723.665. De ese total de habitantes 1'150.380 son mujeres. (INEC, s.f.). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC- la edad promedio en la provincia de Pichincha en el que las madres tienen a su primer hijo es 21 años y la fertilidad en la mujer puede llegar hasta los 49 años. (ENSANUT, 2018). El INEC así mismo estimó que para el 2020, el 53,2% de mujeres de Quito estaría en edad reproductiva; es decir, entre los 15 y 49 años. (INEC, 2017)

Tomando en consideración estas estadísticas se estima al mercado objetivo de este proyecto como todas las mujeres embarazadas o con un hijo de hasta dos años de edad, entre los 20 y 33 años en la ciudad de Quito. Se establece estos rangos pues el servicio está enfocado principalmente a mujeres primerizas, es decir, que se encuentren embarazadas o hayan dado a luz a su primer hijo, ya que ellas requieren conocer las técnicas de lactancia materna y nutrición infantil, aunque no se descarta poder brindar el servicio a mujeres en sus siguientes embarazos que así lo deseen.

La información primaria se la ha recolectado a través de encuestas y entrevistas. La información secundaria se la ha obtenido de la información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que se encuentra en su página web. Se han realizado 40 encuestas a mujeres embarazadas o con un bebé de menos de 6 meses de edad, en varios sectores de la ciudad de Quito y los resultados obtenidos se encuentran tabulados en el ANEXO 3. A continuación se presentan gráficos que recogen la información principal obtenida de las encuestas:

Figura 1. Interés

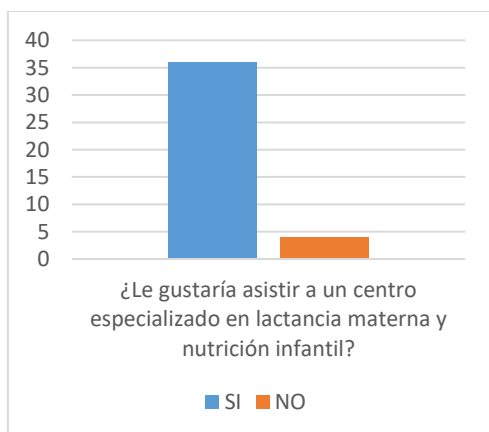


Figura 2. Conocimiento

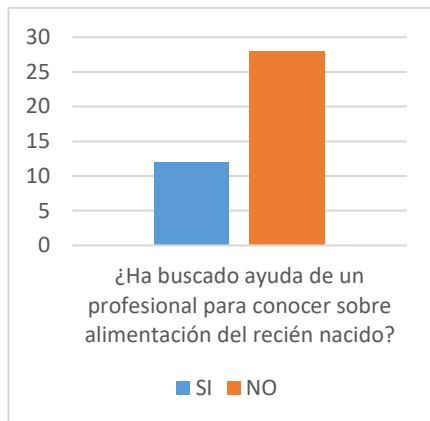
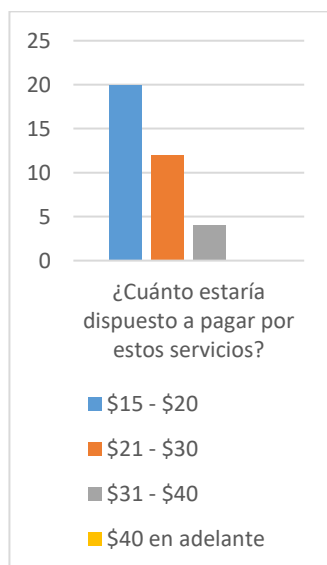


Figura 3. Ayuda recibida



Figura 4. Precio estimado



En base a la información recogida se refleja un alto porcentaje de la población que no conoce sobre la existencia de profesionales expertos en lactancia y nutrición infantil. De igual manera se refleja un alto interés por parte de las encuestadas en contar con un espacio que brinde todos los servicios que han sido detallados. Al respecto tanto la consultoría presencial como por vía telemática son las dos opciones que más interesan.

Destaca que con respecto a los precios por el servicio la mayoría se inclina por un valor de hasta \$20 por una hora de consulta sobre temas de lactancia. Con relación a los horarios no existe un horario dominante e incluso existen personas que preferirían tener las consultas en la noche, lo cual implicaría adaptar varias franjas de horario a la cual las madres puedan acoplarse según sus preferencias.

Un aspecto a resaltar es la preferencia por la existencia de un grupo de apoyo de madres, lo cual se puede hacer con el uso de herramientas tecnológicas como whatsapp o Facebook. Es un servicio que se lo puede brindar sin un costo para el emprendimiento y que podrá generar un grupo de madres que hablen bien del servicio y lo recomienden a sus conocidos.

Estos datos se los pudo corroborar en una entrevista que se realizó a una nutricionista, que es la licenciada Diana Román E., que actualmente está obteniendo su certificación internacional en lactancia y nutrición infantil para poder ser consultora. Los aspectos a considerar de la entrevista son, en primer lugar, que se confirma el poco conocimiento que la sociedad en general tiene de la importancia de la lactancia materna exclusiva en los primeros seis meses de vida de todo recién nacido. Esto tiene correlación con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Otro aspecto que se destaca de la entrevista es que en el campo de los profesionales de la salud existen pediatras que conocen sobre las ventajas de la

lactancia materna y otros que lamentablemente prefieren recomendar el consumo de sucedáneos o fórmulas a sus pacientes. Algunos hospitales ofrecen entre sus paquetes de parto la posibilidad de contacto madre-hijo dentro de la primera hora de vida conforma a las recomendaciones de la OMS aunque ello no siempre resulta en la mejor experiencia por desconocimiento del personal de salud.

La entrevistada señala que a nivel local existen varias consultoras que brindan servicio de consultoría en lactancia mediante visitas a los domicilios de los pacientes o por consultas de forma telemática, algo que se ha considerado para el presente proyecto. Dentro de los precios estimados por estos servicios las consultorías particulares van un rango de precios de \$30 a \$40 dólares por cada hora de consulta.

Finalmente se consultó a la experta sobre el mejor sitio para implementar el centro de nutrición y consultoría en lactancia y la recomendación es hacerlo cerca de una maternidad o de un hospital para niños.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

Análisis de Oportunidades y Amenazas:

A fin de determinar las estrategias adecuadas para los servicios que se propone cubrir cuando el Centro inicie sus operaciones, se analiza las oportunidades y amenazas para determinar las mejores estrategias para cada caso.

Tabla 2. Oportunidades

Definición	Importancia	Acciones
Alto potencial del servicio	Alta	Buscar comunicar la alta calidad del servicio y el gran complemento que constituye el tener varios servicios integrados orgánicamente. Recopilar testimonios de clientes satisfechos.
Salud siempre será primordial	Alta	Buscar que el mensaje de salud prevalezca sobre el monetario, especialmente la necesidad de una correcta alimentación desde el mismo momento del nacimiento.

Tabla 3. Amenazas

Definición	Importancia	Acciones
Nuevos competidores	Alta	Establecer precios bajos desde el inicio para que los posibles nuevos competidores no puedan establecer precios altos.
Crisis económica	Baja	Aprovechar que es un mercado en constante crecimiento por el aumento poblacional.

Plan de Marketing:

El principal objetivo de la estrategia de marketing debe ser informar a los potenciales clientes sobre los servicios que se ofertan como parte del negocio que se busca implementar, para de esta forma despertar el interés en ellos, sobre todo porque los temas relacionados a la lactancia materna no son todavía tan conocidos en nuestro medio.

Basado en el estudio de mercado realizado, se ha segmentado el mercado al cual se busca llegar con el servicio de nutrición especializada de la siguiente forma:

Segmentación geográfica: el mercado objetivo está localizado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha

Segmentación demográfica: mujeres embarazadas o con un hijo de hasta dos años de edad, entre los 20 y 33 años.

Adicionalmente, se propone a fin de abracar el cuidado nutricional complementario al brindar servicios de nutrición especializada para niños y mujeres embarazadas. Entendiendo que este servicio es un complemento al principal de consultoría en lactancia materna no se lo toma en consideración para la estrategia de marketing, ya que no es el segmento de mercado principal al cual se busca llegar, sino un complemento al servicio.

Al mercado determinado anteriormente se busca llegar con una estrategia de diferenciación, esto pues como ya se ha explicado, no existe en la ciudad de Quito un centro de nutrición para madres lactantes y embarazadas que brinde el servicio de forma integral, es decir que permita una atención presencial en un espacio destinado para ello y que durante el embarazo y los primeros dos años de vida del niño brinde la posibilidad de control nutricional. Los servicios de consultoría para el segmento de mercado se brindan solamente por tele consulta

o visitas a domicilio, sin que exista el entorno adecuado para enseñar las técnicas de lactancia correctas y sin un seguimiento permanente para conocer si los recién nacidos y lactantes se encuentran con una alimentación adecuada. Es importante considerar que, conforme a las encuestas realizadas, el segmento escogido tiene interés en conocer de estos temas y mantener controles regulares para precautelar la salud del recién nacido.

Con relación al posicionamiento, dado que el servicio actualmente no existe, se ha pensado en una estrategia de penetración rápida, para lo cual se han establecido precios accesibles para brindar un buen servicio a precios menores a los que por partes del servicio se brinda de forma remota. De igual forma se ha pensado en una estrategia de promoción que resalte las ventajas de la diferenciación, es decir, de contar con un servicio integral dado por profesionales en el tema. Otra estrategia de posicionamiento será el tener una persona que a través de redes sociales y los canales establecidos brinde información relevante a los interesados.

Producto:

Los servicios que se busca dar son los siguientes:

- Consultoría en lactancia individualizada.
- Consultoría nutricional y de alimentación en el embarazo.
- Educación en lactancia a madres, familiares y personal de salud, mediante generación de convenios con centros de salud.

El principal servicio será el de consultoría a madres mediante citas en las que el experto puede evaluar la situación actual de la madre y el bebé con respecto a su lactancia en base a la observación y a partir de ello enseñar a la madre las técnicas adecuadas para procurar una lactancia exitosa, así como recomendaciones de ejercicios que se pueden realizar. Adicionalmente solventar todas las dudas que la madre pudiera tener. Adicionalmente, se brindará el

servicio de consultoría nutricional para que mujeres embarazadas, mujeres lactantes o niños a partir de los dos años puedan tener una dieta balanceada y con el requerimiento calórico necesario para el desarrollo adecuado en estas etapas señaladas. En ambos casos las consultorías pueden realizarse en modalidad presencial, por tele consulta o mediante visitas a domicilio. Cada consulta, independientemente a la forma en que se realicen tendrán una duración de una hora, que se dividirá en veinte minutos para una evaluación inicial tanto de la madre como del bebé, otros veinte minutos de explicación de cada una de las técnicas de lactancia y recomendación de la mejor para cada caso y finalmente veinte minutos para que las madres puedan practicar la técnica en presencia de la experta, quien a su vez irá corrigiendo todos los errores que detecte y sugiriendo correcciones para solventarlos.

En todos los casos la consultoría se centrará en brindar los siguientes valores a sus clientes:

- Servicio puntual y de calidad
- Línea abierta en horario laboral para cualquier duda relacionada con la consulta
- Seguimiento constante a cada cliente
- Espacio cómodo y agradable para las consultorías.

Con respecto a los servicios de educación se propone enviar propuestas para capacitaciones a los principales hospitales y centros de salud públicos y privados a fin de capacitar constantemente a su personal médico sobre estos temas, con especial relevancia en aquellos encargados de la atención a mujeres embarazadas, lactantes y recién nacidos.

Como un valor agregado y elemento diferenciador se creará un grupo de apoyo de madres, con el apoyo de herramientas tecnológicas para que las madres

puedan tener un acceso rápido a dudas que podrían ser resueltas sin necesidad de acudir a una consulta.

Para ir acorde con esta idea el logo del centro será una casa de árbol con colores pasteles que detonen seguridad y confianza. La casa tendrá dos ventanas desde las cuales un niño y una niña sonrientes saluden con su mano alzada. Esta imagen permitirá que los clientes se sientan seguros de acudir siendo lo más importante el bienestar de los niños.

Plaza:

El centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo, pondrá el servicio a disposición de los posibles interesados de forma directa, ya que en este tipo de servicios que requieren un alto grado de preparación por parte del especialista, se busca a la persona en concreto por esos conocimientos.

No obstante, a pesar de ser una forma directa se han establecido varios canales por los cuales se pueden realizar las consultas para facilitar el acceso de los clientes al servicio.

Considerando que las consultas presenciales son el elemento distintivo y que brinda una propuesta de valor diferente a lo que en el mercado actualmente se ofrece, resulta sumamente importante el determinar un lugar estratégico para las instalaciones físicas del centro.

Promoción:

La promoción es sumamente importante para dar a conocer sobre este nuevo centro a sus potenciales clientes. Afortunadamente no existen momentos en el año en que esa promoción no pueda realizarse por lo que el Mix Promocional

que se plantea incluye la utilización de publicidad, promoción de ventas y marketing directo, conforme se detalla a continuación.

Se considera fundamental el desarrollo de volantes y afiches que puedan ser distribuidos en las zonas cercanas al Hospital Pediátrico Baca Ortiz y otros centros de salud especializados en neonatología y pediatría, mediante entrega directa a personas y colocación de la publicidad en los buzones de casas y edificios de la zona. La estrategia pensada para la promoción inicial implica otorgar descuentos de dos dólares (\$2) en la primera consulta por la presentación de los volantes.

Junto con esta promoción se plantea también una estrategia de publicidad en redes sociales y correos directos enfocada a mujeres entre los 18 y 30 años, en la que se ponga énfasis en los elementos diferenciadores de este servicio. Finalmente se considera vital tener una línea de comunicación abierta en todo momento para atender inquietudes de los posibles interesados,

Precio:

El precio que se le ponga al servicio es un elemento importante, porque afectará la posición dentro del segmento de mercado y alcanzar un volumen de ventas que permita obtener ganancias. El centro, por lo tanto, iniciará sus actividades en el rango inferior de los precios consultados en el estudio de mercado realizado, esto es, veinticinco dólares (\$25) por cada consulta de una hora de duración. El precio será el mismo para consultas presenciales y tele consultas; mientras que para visitas a domicilio el precio por consulta será de treinta (\$30) dólares por cada hora de consulta, a fin de poder cubrir los gastos de movilización e incentivar a la mayoría de clientes a acudir a las instalaciones del centro. Para las capacitaciones se ha considerado un precio de seiscientos dólares (\$600) por diez horas de capacitación a grupos entre 6 y 10 personas.

En base a esto se debe indicar que la fijación de precios obedece a una estrategia de precios de penetración de mercado, la cual consiste en fijar un precio bajo con el fin de atraer a un gran número de clientes y lograr una rápida participación en el mercado. También se debe considerar que al ser un nuevo servicio que en la actualidad no existe es altamente probable que atraerá posibles nuevos competidores por lo que esta estrategia ayuda a mantenerlos fuera del mercado. Los precios que se proponen se los han pensado como la contraprestación adecuada para un servicio de calidad que se propone dar.

Posicionamiento:

El conseguir un adecuado posicionamiento del centro en el mercado es indispensable para asegurar su permanencia en el tiempo y su óptimo funcionamiento con todos los servicios que se han propuesto. Para lograr esto la estrategia de posicionamiento que se utilizará es hacerlo en base a los atributos del servicio que se oferta. Sobre este punto la idea es resaltar la idea de un centro integral que brinda varias opciones para varios miembros de la familia como son las mujeres embarazadas, lactantes, recién nacidos y niños a partir de los 2 años de edad. Así mismo se debe destacar la experiencia del personal del centro, lo cual en un futuro podrá comprobarse con la inclusión de imágenes y testimonios de clientes reales.

Personas:

Este componente de la estrategia de marketing hace referencia a todos los potenciales clientes del centro. Por esta razón es importante que tanto en las instalaciones físicas como en las redes sociales conste información precisa sobre lo que la empresa realiza y cómo eso aporta valor a cada uno de ellos, principalmente ayudando a solucionar un problema tan grave para las familias como lo es una inadecuada alimentación del recién nacido, que puede provocar dolor y molestias en la madre con la consecuencia de no llegar a los primeros

seis meses de vida con alimentación exclusiva de leche materna, que es la recomendación de la OMS.

Procesos:

El centro que se propone iniciará sus actividades con procesos definidos ya que eso permitirá facilitar la operación y gestión.

En primer lugar, se establece que todas las personas serán atendidas con cita previa y en caso de no tener cita solamente se podrá atender a la persona si no existen citas confirmadas para esa hora. Para el agendamiento de citas se plantea poder hacerlo por vía telefónica o mediante un formulario cuyo link se encontrará en todas las redes sociales. Con al menos 24 horas de anticipación una persona llamará al cliente para recordar la cita y confirmarla. El centro tendrá un horario de atención presencial de 12h00 a 17h00, de lunes a viernes. En la mañana se agendarán citas a domicilio y tele consultas. De igual manera a partir de las 18h00 se ofrecerán tele consultas hasta las 20h00.

El experto deberá llenar la ficha de atención mediante la utilización de una carpeta compartida en computadora, ya que esto permitirá que cualquiera de las personas del centro pueda acceder a ella en cualquier momento, si así se lo requiere. Las fichas serán guardadas para un correcto seguimiento de cada uno de los pacientes y como una importante fuente de consulta para futuros casos.

Plan de Operaciones:

Se plantea que el inicio de las operaciones del centro propuesto sea entre los meses de septiembre y octubre del año 2022, momento en el cual se ha estimado que la pandemia ocasionada por el COVID-19 se habría superado y el virus formaría parte de la cotidianidad como otros. Esta fecha podría ser pospuesta si

las condiciones del mercado en ese momento no son las mejores como consecuencia de la pérdida de plazas de trabajo y contracción económica; y se podría esperar para aprovechar de una probable reactivación económica.

El lugar que se ha previsto para las instalaciones físicas del centro es las inmediaciones del Hospital Pediátrico Baca Ortiz de la ciudad de Quito. Es un sector de la ciudad de fácil acceso ya que tiene varias paradas del sistema de transporte Ecovía, así como varias líneas de buses por las avenidas Colón, Amazonas o 12 de Octubre. Adicionalmente es un entorno que por el hospital se ha volcado a captar servicios complementarios de salud, entendiendo por aquellos a los servicios que no se dan en un hospital, pero son necesarios para el funcionamiento de aquel.

Esta zona de la ciudad cuenta con varios edificios de oficinas de varios tamaños. Para el centro se requiere de una oficina o local de entre 30 y 45 metros cuadrados y estará compuesto por una recepción con una sala de espera, dos consultorios pequeños y un medio baño.

En base a los horarios anteriormente establecidos, se puede determinar que la capacidad máxima instalada del servicio es de cinco consultas presenciales, tres tele consultas y una consulta a domicilio al día para el servicio de nutrición en el embarazo y lactancia. Para el servicio de nutrición general la capacidad máxima instalada, es la misma anterior, es decir, cinco consultas presenciales y tres tele consultas al día para el servicio de nutrición en el embarazo y lactancia. En el caso de consultas a domicilio el máximo operativo es de tres a la semana. Este es un escenario idealista, el cual implica que los horarios de atención estarán siempre cubiertos con citas.

Un escenario realista y que servirá de base para el cálculo financiero posterior es el siguiente: tres consultas presenciales y una tele consulta al día (80

mensuales) para el servicio de lactancia y nutrición general; y dos consultas a domicilio a la semana (8 mensuales) para el servicio de lactancia. Para los siguientes años se ha considerado como proyección el incremento de una consulta al día para presenciales y/o tele consulta, para el caso de visitas a domicilio se ha considerado un incremento de una visita a la semana, siendo por tanto tres las consultas que se agenden cada semana a domicilio a partir del segundo año de funcionamiento. Lo que permitirá al quinto año abarcar 8 consultas al día sin contar con las que se hagan a domicilio.

Filosofía empresarial:

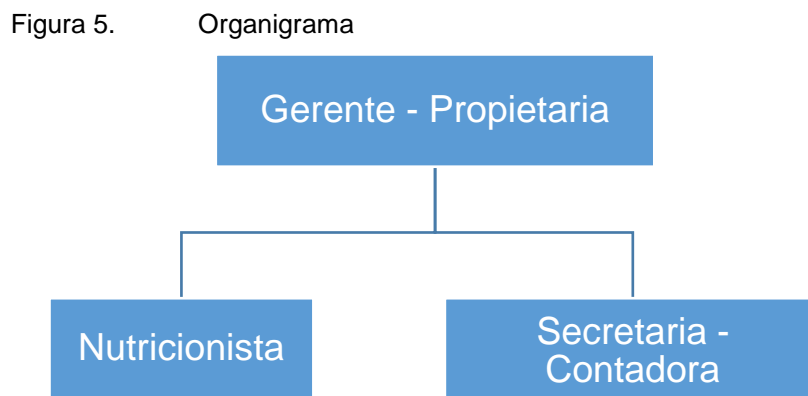
El Centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo, busca brindar un servicio de calidad y personalizado a sus clientes, mediante la divulgación de técnicas adecuadas en lactancia materna y consejos para quienes tengan interés en el tema. Para esto será primordial contar con un equipo de profesionales capacitados en los temas específicos y establecer una adecuada administración a través del manejo ordenado de casos.

Misión: El centro de consultoría en lactancia materna y nutrición en el embarazo busca constituirse en el referente en la ciudad de Quito en temas de nutrición en el embarazo y lactancia.

Visión: Ser un sitio de encuentro y continuo aprendizaje mediante la interacción con personas que requieran de los servicios, brindando a sus clientes un servicio de alta calidad, facilitando un ambiente óptimo para el aprendizaje y una atención personalizada.

Estructura Organizacional:

En base a los servicios que se desean ofertar y a fin de cubrir satisfactoriamente las necesidades que se han identificado en el mercado, la estructura organizacional que se implementará es la siguiente:



La Gerente - propietaria realizará todas las consultorías y capacitaciones en lactancia materna. Será además la persona que administre y controle los grupos de apoyo de madres que se vayan formando. La formación necesaria para ejercer estas funciones incluye una licenciatura en Nutrición y una certificación internacional ante la International Board of Lactation Consultant Examiners. Adicionalmente, es recomendable que esta persona cuente con al menos 1.000 horas de experiencia en asesoramiento en temas de lactancia.

La Nutricionista será la persona encargada de las consultorías en nutrición materna durante el embarazo y nutrición en general. Para este perfil la formación necesaria es un título de licenciatura en Nutrición, con al menos 2 años de experiencia en brindar asesoramiento y seguimiento a pacientes.

La Recepcionista será la persona encargada de realizar la bienvenida y el registro de los nuevos clientes, la reserva de consultas y la confirmación de las mismas, atender las llamadas telefónicas, generar comprobantes de venta, mantener los

registros contables actualizados y realizar los pagos anuales de impuesto conforme a las tablas para el RIMPE. Adicionalmente debe encargarse de revisar periódicamente los insumos de oficina. La formación requerida para este puesto está relacionada con conocimientos de contabilidad y conocimientos básicos de administración.

Con respecto a la política retributiva del emprendimiento se establece una remuneración para la Recepcionista de quinientos dólares (\$500). Para el caso de la Nutricionista se establece un régimen de pago por servicios profesionales mediante facturación a fin de mes conforme el número de consultas atendidas. El porcentaje que se pagará a esta persona es el 40% del valor cobrado por cada consulta.

Finalmente, la propietaria cobrará el 10% del valor pagado por cada consulta mediante la entrega de facturas al final de cada mes siendo el restante el valor necesario para cubrir con los gastos administrativos del centro. Respecto a las capacitaciones el Centro se llevará el 100% del valor cobrado.

El manejo de marketing se lo hará mediante un consultor externo con el que se ha acordado un pago por facturas cada mes. El valor acordado es un pago inicial de mil doscientos dólares (\$1.200) para la elaboración del logo, slogan del centro y creación de redes sociales junto con los siete primeros posteos en cada red social; además la generación de los artes para la publicidad mediante volantes. A partir de ello se establece un valor de \$250 dólares mensuales que incluye un monitoreo de redes sociales de 1 hora al día de lunes a viernes y un posteo en cada red social a la semana.

Información Legal:

En diciembre del año 2021 en el Ecuador se aprobaron reformas en materia tributaria que, entre otras cosas, eliminaron el Régimen para Microempresas (RISE) por un Régimen simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE). Para el caso de emprendedores el RIMPE es aplicable a todas las personas naturales y jurídicas con ingresos brutos anuales de hasta trescientos mil dólares (\$300.000).

Dado que el emprendimiento que se plantea en sus primeros años no generará ingresos superiores a esa cifra y la actividad de consultoría no se encuentra dentro de las actividades excluidas de utilizar el RIMPE ese es el sistema a utilizarse por parte del centro. Este sistema tiene la ventaja de que el valor del impuesto a la renta que se debe pagar es fijo si los ingresos anuales son menores a veinte mil dólares (\$20.000), siendo esa la fracción gravada con sesenta dólares (\$60) anuales de impuesto. A continuación, se detalla la tabla con los valores a pagarse por concepto de impuesto a la renta en este sistema:

Tabla 4. Impuesto a la renta RIMPE

Límite inferior (USD)	Límite superior (USD)	Impuesto a la fracción básica	Tipo marginal (%)
-	20.000,00	60,00	0
20.000,01	50.000,00	60,00	1
50.000,01	75.000,00	360,00	1,25
75.000,01	100.000,00	672,50	1,50
100.000,01	200.000,00	1.047,50	1,75
200.000,01	300.000,00	2.797,52	2

(Servicio de Rentas Internas [SRI], s.f.)

Con relación a la figura legal que se propone es la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que es una compañía mercantil que se constituye mediante un trámite simplificado que no tiene costo alguno.

El objetivo de impulsar este tipo de compañías por parte del Estado es justamente formalizar emprendimientos e impulsar la economía ya que al ser una compañía pueden calificar a créditos distintos a los de una persona natural.

Los trámites para la constitución de una SAS pueden hacerse en línea si se cuenta con firmas electrónicas o con firmas manuscritas.

Con la sociedad constituida deberán generarse los comprobantes de venta en el sistema RIMPE y con ello generar en el Municipio de Quito la obtención y pago de patente y Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), que son los requisitos a cumplir para poder generar actividades de emprendimiento en la ciudad de Quito.

Plan financiero:

El plan financiero permite determinar con precisión la cantidad de activos, fuentes de financiamiento, costos operativos, gastos que serán necesarios para que el centro pueda entrar en funcionamiento.

El primer paso es determinar la inversión inicial, para lo cual se toma como referencia consultas y proformas solicitadas para conocer el costo de los equipos y materiales que se requieren para el funcionamiento del centro.

Tabla 5. Inversión inicial

Inversión propia	6.000,00	53,98%
Financiamiento	5.115,00	46,02%
Total	11.115,00	100%

Esta inversión será utilizada de la siguiente forma:

Propiedad planta y equipo

Tabla 6. Equipos de computación:

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Valor Total
Computador personal	3	\$480,00	\$1440,00
Impresora	1	\$300,00	\$300,00
Set cámara y audífonos	2	\$110,00	\$220,00
TOTAL			\$1.960,00

Tabla 7. Activos fijos:

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Escritorio	3	\$600,00	\$1800,00
Archivador	1	\$420,00	\$420,00
Pizarrón	2	\$100,00	\$200,00
Biombo	2	\$200,00	\$400,00
Silla	2	\$90,00	\$180,00
Sillón	1	\$700,00	\$700,00
TOTAL			\$3.700,00

Tabla 8. Suministros de oficina:

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Esferos (caja)	1	\$7,00	\$7,00
Perforadora	1	\$2,50	\$2,50
Tinta impresora	2	\$20,00	\$40,00
Grapadora	1	\$2,00	\$2,00
Resma papel	1	\$4,00	\$4,00
Carpeta	30	\$0,18	\$5,40
Marcadores	3	\$2,00	\$6,00
Borrador	1	\$5,00	\$5,00

Basureros	4	\$9,00	\$36,00
Escoba	1	\$2,50	\$2,50
Trapeador	1	\$21,00	\$21,00
Desinfectante	2	\$6,50	\$13,00
Papel higiénico	1	\$13,00	\$13,00
Jabón líquido	2	\$7,00	\$14,00
TOTAL			\$171,40

Por lo tanto, el total de propiedad, planta y equipo es el siguiente:

Tabla 9. Total de propiedad, planta y equipo

Detalle	Valor total
Equipos de computación	\$1.960,00
Activos fijos	\$3.700,00
Suministros de oficina	\$171,40
TOTAL	\$5.831,40

El resto de la inversión inicial será utilizado para cubrir con los gastos de sueldos y los costos operativos de los primeros seis meses de funcionamiento del Centro.

Con respecto al gasto de sueldos como se mencionó anteriormente, los únicos pagos fijos contemplados es la de la recepcionista y el consultor externo de marketing ya que la nutricionista y la propietaria cobrarán por facturas dependiendo del número de consultas realizadas al mes. Es importante señalar que un costo adicional sería el arriendo del espacio para el funcionamiento del Centro, el que en base a información recabada se lo considera de \$300 aproximadamente.

Tabla 10. Total de gastos personal

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Clasificación
Recepcionista	1	\$ 500,00	Gasto
Publicidad (honorarios)	1	\$ 250,00	Gasto

Salario básico unificado	\$ 425,00
Aporte personal	9,45%
Aporte patronal	11,15%

Considerando que solamente la recepcionista tendrá un contrato de trabajo, el resumen de gastos de cada mes para el primer año es el siguiente:

Tabla 11. Total remuneración Recepcionista primer año

Sueldo	\$500,00
TOTAL INGRESOS	\$500,00
Décimo Tercera remuneración	\$41,67
Décimo Cuarta remuneración	\$35,42
Fondos de Reserva	-
IESS Patronal	\$55,75
IESS Personal	\$47,25
Gastos Sueldos	\$632,83
Pago al Empleado	\$452,75
Pago al IESS	\$103,00

A partir del segundo año debe considerarse el fondo de reserva por lo que el detalle de gastos mensual, es el siguiente considerando que no se ha previsto incremento como una política de la contratación:

Tabla 12. Total remuneración Recepcionista a partir del segundo año

Sueldo	\$500,00
TOTAL INGRESOS	\$500,00
Décimo Tercero (diciembre)	\$41,67
Décimo Cuarto (agosto)	\$35,42
Fondos de Reserva	\$41,67
IESS Patronal	\$55,75
IESS Personal	\$47,25
Gastos Sueldos	\$674,50
Pago al Empleado	\$452,75
Pago al IESS	\$144,67

La proyección de precios para los cinco primeros años de funcionamiento del centro es el siguiente:

Tabla 13. Proyección de precios por servicio

Servicio	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
Consulta presencial – tele consulta	\$25	\$25	\$30	\$30	\$30
Consulta a domicilio	\$30	\$30	\$35	\$35	\$35
Capacitaciones	\$600	\$600	\$600	\$700	\$700

En base a los precios establecidos y al escenario realista de número de atenciones al mes que previamente se establecieron, se ha realizado la proyección de ventas de los diferentes servicios ofertados. Se realiza el cálculo considerando que el número de consultas presenciales y tele consultas es el mismo para el servicio de lactancia y de nutrición general:

Lactancia y Nutrición:

Tabla 14. Proyección de ventas Consulta presencial – tele consulta (ambos servicios)

Año	Cantidad anual	Precio	Total
1	960	\$25	\$24.000
2	1200	\$25	\$30.000
3	1440	\$30	\$43.200
4	1680	\$30	\$50.400
5	1920	\$30	\$57.600

Lactancia:

Tabla 15. Proyección de ventas Consulta a domicilio

Año	Cantidad anual	Precio	Total
1	96	\$30	\$2.880
2	144	\$30	\$4.320
3	144	\$35	\$5.040

Ventas mes	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
TOTAL												\$2.880

Tabla 19. Proyección de ventas Capacitaciones – Año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Precio	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Ventas mes	\$0	\$0	\$600	\$0	\$0	\$600	\$0	\$0	\$600	\$0	\$0	\$0
TOTAL												\$1.800

Para el quinto año se presenta el cálculo mensual para cada uno de los servicios, que es el siguiente:

Lactancia y Nutrición:

Tabla 20. Proyección de ventas Consulta presencial – tele consulta – Año 5 (ambos servicios)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Precio	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30
Total mensual	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
TOTAL												\$57.600

Del total marcado se deberá considerar que la nutricionista facturará el 40% de sus consultas atendidas y la propietaria el 10%.

Lactancia:**Tabla 21. Proyección de ventas Consulta a domicilio – Año 5**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Precio	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35
Total mensual	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420	\$420
TOTAL												\$5.040

Tabla 22. Proyección de ventas Capacitaciones – Año 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Precio	\$700	\$700	\$700	\$600	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
Total mensual	\$0	\$0	\$700	\$0	\$0	\$700	\$0	\$0	\$700	\$0	\$0	\$700
TOTAL												\$2.100

En base a estos resultados se puede generar el estado de situación actual para el primer año de funcionamiento del centro, a modo de referencia para la toma de decisiones:

Tabla 23. Estado de situación actual

ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Efectivo	\$5.283,60
Activos No Corrientes	
Propiedad, planta y equipo	\$5.831,40
Depreciación acumulada	
PASIVOS	
Corrientes	
Impuestos por pagar	\$60,00
No Corrientes	
Deuda a largo plazo	\$7.928,25

PATRIMONIO	
Capital	\$3.126,75

Estado de resultados:

Para el cálculo de los ingresos por ventas del servicio se considera lo explicado anteriormente. Se toma como dato que el número de consultas atendidas por la experta en lactancia y la nutricionista al día es el mismo y el pago por facturas acordado con cada uno:

Tabla 24. Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$28.680,00	\$36.120,00	\$50.040,00	\$58.240,00	\$65.440,00
Costo de los productos vendidos	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	\$28.680,00	\$36.120,00	\$50.040,00	\$58.240,00	\$65.440,00
Gasto Sueldos	\$7.594,00	\$8.094,00	\$8.094,00	\$8.094,00	\$8.094,00
Honorarios profesionales	\$10.488,00	\$10.932,00	\$14.304,00	\$18.064,00	\$19.864,00
Gastos generales	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00
Gastos de Depreciación	\$1.016,80	\$1.016,80	\$1.016,80	\$1.016,80	\$1.016,80
Pago capital préstamo	\$803,16	\$900,55	\$1.009,75	\$1.132,19	\$1.269,48
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$3.978,04	\$10.376,65	\$20.815,45	\$25.133,01	\$30.395,72
Gastos de intereses	\$546,78	\$449,39	\$340,19	\$217,75	\$80,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$3.431,26	\$9.927,26	\$20.475,26	\$24.915,26	\$30.315,26
Impuesto a la renta	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$109,15	\$163,15
Trabajadores (15%)	\$505,69	\$1.480,09	\$3.062,29	\$3.720,92	\$4.522,82
UTILIDAD NETA	\$2.865,57	\$8.387,17	\$17.352,97	\$21.085,19	\$25.629,29

Con estos resultados se presenta la valoración financiera del proyecto:

Tabla 25. *Flujo de caja y valoración financiera*

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-11.115,00	\$2.865,57	\$8.387,17	\$17.352,97	\$21.085,19	\$25.629,29

Tasa libre de riesgo	1,49%
Rendimiento del Mercado	11,90%
Beta	1,057
Beta Apalancada	1,63
Riesgo País	7,70%
Tasa de Impuestos	15,00%
Participación Trabajadores	25,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	85,25%
Costo Deuda Actual	11,50%

Precio S&P 500			
Hoy	4.146,87	Hace 5 Años	2.363,64

TASAS DESCUENTO	
CAPM	28,60%
WACC	18,81%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$19.337,12
IR	2,74
TIR	76,64%

6. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Es importante destacar el desconocimiento que existe por parte del segmento de mercado analizado de la posibilidad de acceder a consultorías en temas de lactancia y cómo eso puede ayudarlos con problemas entorno a ese tema. Hace falta realizar una difusión de los beneficios de la lactancia materna exclusiva en los recién nacidos.

En tal sentido el presentar una propuesta que permita satisfacer esas necesidades específicas con un servicio de alta calidad y a precios que resulten accesibles se ve como algo viable. El establecer procesos claros para las operaciones y un correcto manejo financiero son primordiales para lograr consolidar al centro y que se mantenga en el tiempo.

Conforme al análisis hecho, no se requiere de una gran infraestructura o equipos para poder iniciar, siendo lo fundamental el conocimiento y experiencia del experto que vaya a brindar las consultorías.

Con respecto al análisis financiero realizado se puede concluir que los costos y gastos serían manejables siempre que el número de consultas mensuales sea similar al del escenario realista planteado para el primer año. Al respecto, resulta indispensable que desde el primer día el servicio complementario de nutrición general se lo pueda brindar para consolidar al Centro y dar ese valor diferenciador que en la actualidad no existe.

7. LISTA DE REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA

Literatura Académica:

- Becerra Bulla F., Rocha Calderon L., Fonseca Silva D., Bermudez Gordillo L. (2015). *El entorno familiar y social de la madre como factor que promueve o dificulta la lactancia materna*. Departamento de Nutrición Humana. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D. C., Colombia.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía y Ciencias Sociales*. (4a. Ed). Colombia. Pearson. Disponible en: <https://www-biblionline-pearsoncom.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Borre Y., Cortina C., González G. (2014). *Lactancia materna exclusiva: ¿la conocen las madres realmente?*. Revista CUIDARTE 5(2).
- Cabedo R., Manresa J., Cambredó M., Montero L., Reyes A., Gol R. et al. (2019). *Tipos de Lactancia Materna y factores que influyen en su abandono hasta los seis meses*. Estudio LACTEM. Disponible en: <https://www.federacion-matronas.org/revista/wp-content/uploads/2019/05/54-ORIGINAL-TIPOS-LACTANCIA.pdf>
- Calleja, F. (2016). *Contabilidad*. México. Pearson. Pp. 174-180. Disponible en: <https://www-biblionline-pearsoncom.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookDetail.aspx?b=1882>
- Camargo Figuera F., Latorre Latorre J., Porrás Carreño J. (2017). *Factores asociados al abandono de la lactancia materna exclusiva*. Hacia la promoción de la salud. 2011; 16(1),56-72. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v16n1/v16n1a04.pdf>
- Campiño Valderrama S., Duque P. (2019). *Lactancia materna: Factores e propician su abandono*. Universidad Católica de Manizales. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1023129>
- Collier, D.; Evans, J. (2019). *Administración de Operaciones*. México. Cengage. Disponible en: https://cengageeditoresip.vitalsource.com/#/books/9786075268293?context_token=e4b09320-ff81-0138-a931-02156d7cc6fb
- D'Alessio, F. (2017). *Administración de Operaciones Productivas, conceptos y casos*. Pearson. Disponible en: <https://www-biblionline-pearsoncom.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookDetail.aspx?b=3446>

- David, F.; David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. (15a Ed). Naucalpan de Juárez. México: Pearson. Disponible en: <https://www-biblionline-pearsoncom.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookDetail.aspx?b=3190>
- García Dihigo, J. y García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/udla/70269?page=9>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Vol. 9)*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson R. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos*. México. Cengage. Disponible en: https://cengageeditoresip.vitalsource.com/#/books/9786075195353?context_token=07df29f0-ff82-0138-d06d-6aa2ec39666a
- Izar, J. (2016). *Gestión y Evaluación de Proyectos*. México. Cengage. Disponible en: <https://cengageeditoresip.vitalsource.com/#/books/9786075225012/cfi/0!/4/2@100:0.00>
- Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. McGraw Hill.
- Lamberti, L. M., Zakarija-Grković, I., Fischer Walker, C. L., Theodoratou, E., Nair, H., Campbell, H., & Black, R. E. (2013). *Breastfeeding for reducing the risk of pneumonia morbidity and mortality in children under two: a systematic literature review and meta-analysis*. BMC public health, 13 Suppl 3(Suppl 3), S18. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-S3-S18>
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto (4a ed.)*. Ecoe Ediciones. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/69092>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados (5ta ed.)*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N.K. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales*. Pearson. Disponible en: <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Martínez L., Hermosilla M. (2017). *Razones de abandono de lactancia materna en madres con hijos menores de 2 años*. Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud. 15(2): 73-78.

- Martínez-Galán P., Martín-Gallardo E., Macarro-Ruiz D., Martínez-Martín E., Manrique-Tejedor J. (2016). *Educación prenatal e inicio de la lactancia materna: Revisión de la literatura*. Enfermería Universitaria. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v14n1/2395-8421-eu-14-01-00054.pdf>
- Rivera Felix, L. M., N. H. Burgos López, J. Z. Gomez Diaz, y V. H. Moquillaza Alcántara. (2018). *Factores Asociados Al Acceso a La atención Prenatal En Los Hospitales De Huaral Y Chancay, Perú*. Anales De La Facultad De Medicina, vol. 79, n.º 2.
- Sahlman, W. (2019). *Como escribir un magnífico plan de negocios*. Harvard Business Review.
- Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos: nociones básicas*. Editorial ebooks Patagonia - Edición Digital. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/113711>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. & Sapag Puelma, J.M. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos (6ta. Ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Silva, P., Vargas, N., León, N., Duran, S., Araya, M., Rudman, J. y Muñoz, G. (2018). El tipo de parto, ¿podría condicionar el éxito en la lactancia materna exclusiva?. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 24 (2), 1-8. Disponible en: http://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC_2018_2_1._S_Duran-Aguero._Tipo_de_parto_y_lactancia.pdf
- Victoria C., Bahl R., Barros A., Franca G., Horton S., Krasevec J., et al. (2016). *La lactancia materna en el Siglo XXI: epidemiología, mecanismos y efectos a lo largo de la vida*. Lancet- Primera serie Lactancia Materna. Disponible en: [http://www.ibfan-alc.org/noticias/The%20Lancet%202016%20Lactancia%20Materna_WE_BFINAL_Spa%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://www.ibfan-alc.org/noticias/The%20Lancet%202016%20Lactancia%20Materna_WE_BFINAL_Spa%20(1)%20(1).pdf)
- Zikmund, W. (2008). *Business Research Methods*. 8th Edition. McGraw-Hill.

Fuentes bibliográficas secundarias:

- Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador. (2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición – ENSANUT 2018*. Disponible en: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/ENSANUT_2018/Principales%20resultados%20ENSANUT_2018.pdf
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (1990). *Declaración de Innocenti Sobre la Protección, Promoción y Apoyo de la Lactancia*

Materna. Disponible en: https://www.aeped.es/sites/default/files/1-declaracion_innocenti_1990.pdf

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (s.f.). *Lactancia materna. La leche materna es el mejor alimento para niños y niñas durante sus primeros 6 meses de vida*. Disponible en: <https://www.unicef.org/mexico/lactancia-materna>

Obregón Rodríguez, J. (2019). *Conocimientos y prácticas sobre lactancia materna exclusiva de las madres primíparas en un centro materno infantil de Lima, 2018*. Disponible en: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10376>

Organización Mundial de la Salud. (1981). *Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna*. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42533/9243541609_spa.pdf;jsessionid=80539AC9010009C5CFE7925E9F1DF33C?sequence=1

Organización Mundial de la Salud. (2003). *Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño*. Disponible en: https://www.who.int/nutrition/publications/gs_infant_feeding_text_spa.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2012). *Plan integral de aplicación sobre nutrición de la madre, el lactante y el niño pequeño*. Disponible en: http://www.who.int/nutrition/topics/WHA65.6_resolution_sp.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2015). *Declaración de la OMS sobre tasas de cesárea. Programas y Proyectos*. Disponible en: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/161444/WHO_RHR_15.02_spa.pdf;jsessionid=0EFF77CE4E9E4E17809EC2F854CAE727?sequence=

Organización Mundial de la Salud. (2017). *Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna. Preguntas Frecuentes. Actualización 2017*. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42533/9243541609_spa.pdf;jsessionid=80539AC9010009C5CFE7925E9F1DF33C?sequence=1

Organización Mundial de la Salud. Nutrición. (s.f.). *Recomendación de la OMS sobre la alimentación del lactante*. Disponible en: http://www.who.int/nutrition/topics/infantfeeding_recommendation/es/

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Lactancia*. Disponible en: <https://www.who.int/topics/breastfeeding/es/>

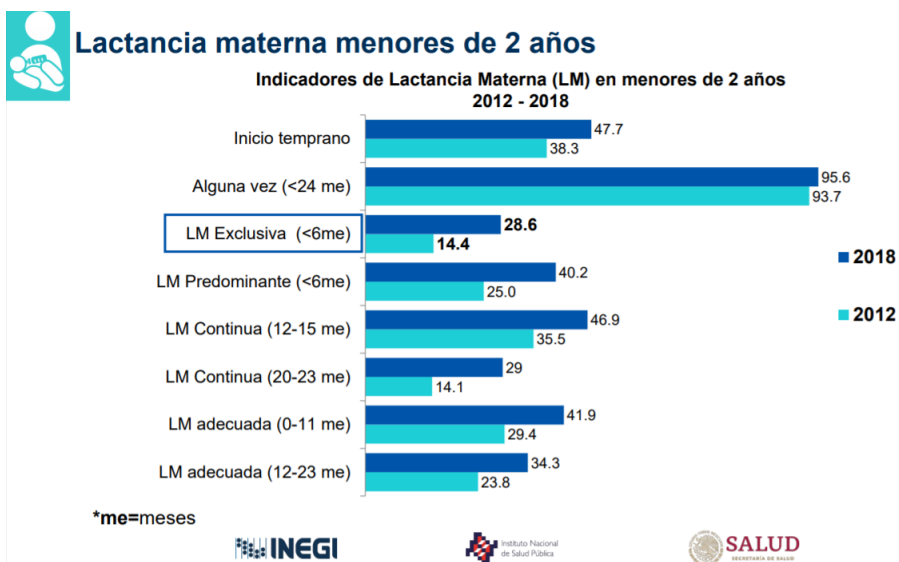
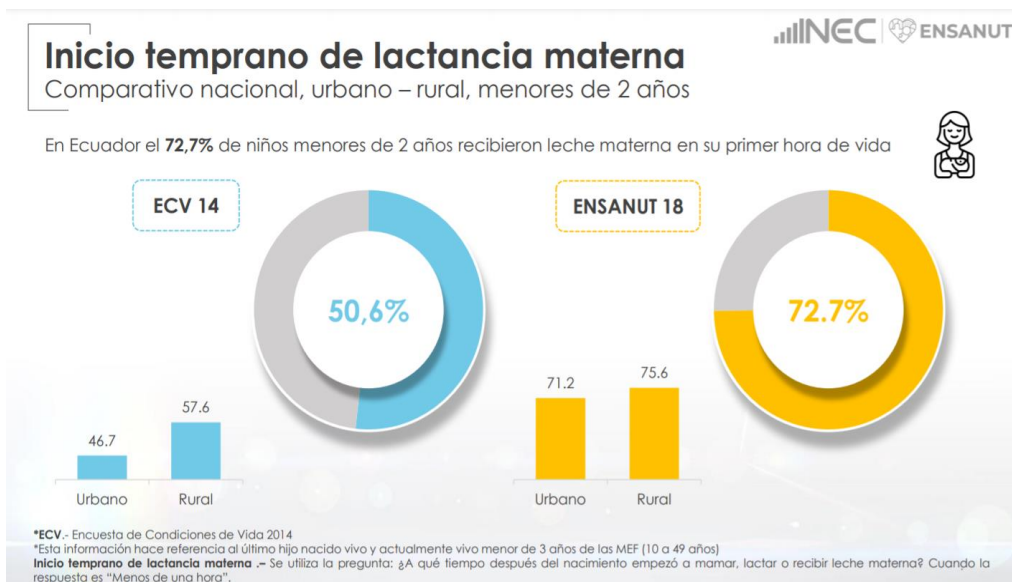
Organización Panamericana de la Salud. (2010). *La alimentación del lactante y del niño pequeño: Capítulo Modelo para libros de texto dirigidos a estudiantes de medicina y otras ciencias de la salud*. Disponible en: https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/IYCF_model_SP_web.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2010). La alimentación del lactante y del niño pequeño: Capítulo Modelo para libros de texto dirigidos a estudiantes de medicina y otras ciencias de la salud. https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/IYCF_model_SP_web.pdf

Villarreal Verde, C., Placencia Medina, M., Nolberto Sifuentes, V. (2020). *Lactancia materna exclusiva y factores asociados en madres que asisten a establecimientos de salud de Lima Centro*. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312020000200287&script=sci_arttext

8. ANEXOS

ANEXO 1



(Encuesta Nacional de Salud y Nutrición [ENSANUT], 2018)

ANEXO 2

Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Indicadores	Fuente
Factibilidad legal y técnica para la implementación del centro de nutrición integral	Legal	Precisar los requerimientos legales y técnicos que se necesitan para el funcionamiento de un centro de nutrición integral.	Permisos, requisitos tributarios y laborales	Primaria: Normas Técnicas
Factibilidad financiera y de operaciones de los servicios propuestos	Oferta	Establecer los costos en los que debe incurrirse en caso de implementar el proyecto. Establecer los procesos que deben cumplirse para ello.	Costos publicidad, sistemas de gestión, tipos de servicios	Primaria: Encuesta y entrevista
Investigar las preferencias del sector de mercado	Demanda	Establecer las preferencias de los potenciales clientes respecto al tipo de servicio que desean recibir y el precio de esos servicios	Precio del servicio, formas de pago, frecuencia de consumo, preferencias consumidores	Primaria: Encuesta

ANEXO 3

1. ¿Ha buscado ayuda de un profesional para conocer sobre alimentación del recién nacido?

SI	NO
12	28

2. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta 1, indique qué tipo de ayuda profesional ha buscado

Médico	2
Nutricionista	6
Experto en lactancia	4

3. En caso de una respuesta negativa en la pregunta 1, indique la razón

Costo del servicio	4
No siente necesidad	9
Desconocimiento de este servicio	14
Mala experiencia pasada	1

4. ¿Le gustaría asistir a un centro especializado en lactancia materna y nutrición infantil?

SI	NO
36	4

5. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta 4, indique qué tipo de servicios le interesarían (Se puede marcar más de una respuesta)

Consulta presencial y seguimientos permanentes	32
Consulta telemática	28

Grupo de apoyo en lactancia	31
Lactario	7

6. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta 4, indique cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios:

\$15 - \$20	20
\$21 - \$30	12
\$31 - \$40	4
\$40 en adelante	0

7. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta 4, indique con qué frecuencia le gustaría recibir los servicios:

Una vez por semana	3
Dos veces al mes	10
Una vez al mes	21
Una sola vez	3

8. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta 4, indique a qué hora del día le gustaría recibir los servicios:

En la mañana (8:00 – 12:00)	8
Al medio día (12:00 – 14:00)	11
En la tarde (14:00 – 18:00)	11
En la noche (18:00 – 21:00)	6