

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Creación de un centro de apoyo y asesoría especializado en lactancia:
S.O.S. Lactancia**

Verónica Maribel Peñaherrera Cepeda

**Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 31 de julio de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Creación de un centro de apoyo y asesoría especializado en lactancia:
S.O.S. Lactancia**

Verónica Maribel Peñaherrera Cepeda

Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 31 de agosto de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Verónica Maribel Peñaherrera Cepeda

Código de estudiante: 00136174

C. I.: 171520749-2

Lugar, Fecha Quito, 31 de julio de 2018

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado con mucho cariño a mi familia y a todas las madres que necesitan apoyo para lograr una lactancia satisfactoria.

RESUMEN

Este trabajo de titulación es un plan de negocios que desde el punto de vista social y sin dejar de ser rentable, busca satisfacer la latente necesidad de las madres de la ciudad de Quito de contar con apoyo afectivo y efectivo para lograr una lactancia satisfactoria.

Desde siempre la lactancia ha sido vista como un proceso natural, hermoso y fácil de llevar a cabo. Sin embargo, muchas de las mujeres que hemos vivido este proceso sabemos que está lleno de fuertes cargas emocionales que muchas veces terminan en frustración debido a inconvenientes que se presentan durante este período.

Mediante una investigación de mercado, se determinó que existe una demanda potencial para los servicios de apoyo y asesoría especializados en lactancia materna en los estratos A,B y C de la ciudad de Quito, por lo que, en este trabajo de titulación se presenta el plan de negocios completo para la creación de S.O.S. Lactancia cuya propuesta única de valor es la siguiente:

Para las mujeres embarazadas o en período de lactancia, que buscan apoyo para solucionar sus dudas e inconvenientes, S.O.S Lactancia es un centro especializado, con asesoras certificadas, bien posicionado en el mercado, que ofrece una experiencia personalizada profesional y cálida para lograr un proceso de lactancia satisfactorio para la madre y su bebé en el lugar donde se encuentren. A diferencia de los pocos centros privados especializados en lactancia de Quito que no cuentan con la totalidad de su personal certificado y tienen poco posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: Lactancia, centro especializado, apoyo, asesoría.

ABSTRACT

This titling work is a business plan that from the social point of view and without ceasing to be profitable, seeks to satisfy the latent need of the mothers of the city of Quito to have affective and effective support to achieve a satisfactory breastfeeding process.

Breastfeeding has always been seen as a natural process, beautiful and easy to carry out. However, many of the women who have experienced this process know that it is full of strong emotional burdens that often end in frustration due to problems that arise during this period.

Through market research, it was determined that there is a potential market in strata A, B and C of the city of Quito for specialized support and counseling services in breastfeeding, so, in this titling work, the complete business plan for the creation of S.O.S Lactancia which unique value proposition is as follows:

For pregnant or breastfeeding women, who seek support to solve their doubts and problems, SOS Lactancia is a specialized center, with certified consultants, well positioned in the market, which offers a professional and warm experience to achieve a satisfactory breastfeeding process for the mother and her baby wherever they are. Unlike the few private centers specialized in breastfeeding that there are in Quito that do not have certified staff and have little market positioning.

Key words: Breastfeeding, specialized center, support, counseling.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
Revisión de la literatura.....	11
Capítulo 1: Análisis del Macroentorno	12
Capítulo 2: Oportunidad del Negocio.....	19
Capítulo 3: Definición Estratégica.....	27
Capítulo 4: Plan de Marketing.....	37
Capítulo 5: Plan de Financiero	46
Referencias	91
ÍNDICE DE ANEXOS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	16
Figura 2 Mapa estratégico de la competencia (Precio - especialización)	17
Figura 3 Mapa estratégico de la competencia (Precio - conocimiento de marca)	18
Figura 4 Organigrama inicial.....	34
Figura 5 Matriz precio - calidad de Kotler	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación de los servicios en las ventas.....	44
Tabla 2 Escenarios de ventas.....	49
Tabla 3 Cálculo de la tasa de retorno requerida por los accionistas y WACC	50
Tabla 4 Balance general escenario base	52
Tabla 5 Estado de resultados escenario base	53
Tabla 6 Balance general escenario optimista.....	54
Tabla 7 Estado de resultados escenario optimista.....	54
Tabla 8 Balance general escenario pesimista.....	55
Tabla 9 Estado de resultados escenario pesimista.....	56
Tabla 10 Flujo de caja escenario base	57
Tabla 11 Flujo de caja escenario optimista.....	58
Tabla 12 Flujo de caja escenario pesimista.....	59
Tabla 13 Ratios financieros	60
Tabla 14 TIR y VAN y valor de la empresa.....	61
Tabla 15 Análisis de sensibilidad	62
Tabla 16 Punto de equilibrio contable.....	62

INTRODUCCIÓN

Como requisito para obtener el título de Master in Business Administration, la Universidad San Francisco de Quito solicitó la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa que se encuentre alineada a los principales objetivos y metas de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, impulsada por la Vicepresidencia del Ecuador.

Este plan de negocios es un ejercicio académico cuyos objetivos son desarrollar un plan de negocios completo en el que se mida el potencial del mercado para la idea propuesta, se diseñe el modelo de negocios, la estrategia, el plan de marketing y las proyecciones financieras, para finalmente determinar si el proyecto es o no rentable.

Con estas premisas se determinó la siguiente hipótesis: Las madres de los estratos A,B y C de la ciudad de Quito sufren problemas en el proceso de lactancia y no existe un centro especializado y posicionado en este mercado que provea un servicio adecuado y efectivo para ayudarlas a tener una lactancia satisfactoria.

La pregunta de investigación que responde este trabajo de titulación es la siguiente:
¿Se puede crear un negocio rentable que satisfaga la necesidad de las madres de los estratos A,B y C de Quito de contar con un centro de apoyo y asesoría especializada en lactancia materna?

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura utilizada para el desarrollo de este trabajo de titulación fue de utilidad, específicamente, para la recopilación de datos estadísticos que apoyan la hipótesis planteada y para el cálculo del volumen de mercado e índices financieros, por lo que, en su totalidad, corresponden a los sitios web de entidades públicas nacionales e internacionales, como por el ejemplo: INEC, Banco Central del Ecuador, Reserva Federal de los Estados Unidos, entre otros.

CAPITULO 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Justificación

Los principales objetivos y metas de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, impulsada por la Vicepresidencia del Ecuador, son cuatro: fortalecimiento del sistema productivo basado en eficiencia e innovación, reducción del déficit comercial, generación de trabajo adecuado y promoción de la sustentabilidad ambiental (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015, p48).

El objetivo de este trabajo de titulación es: crear un centro de asesoría especializado en lactancia que cuente con talleres para madres, asistencia a domicilio y acompañamiento postparto.

Este proyecto se encuentra alineado con los objetivos de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, debido a que, ciertamente, sus actividades están enfocadas al cumplimiento de tres de estos objetivos:

Primero, el éxito del proyecto se basará en la capacitación de mujeres, que no requieren tener un nivel académico elevado, pero, que al convertirse en asesoras de lactancia, podrán tener un empleo adecuado.

Segundo, al lograr que una madre dé de lactar exitosamente a su bebé, evitamos que el niño consuma, aproximadamente, 21kg de fórmula infantil al año, lo que se vería reflejado en la reducción de las importaciones de este tipo de productos.

Según datos publicados por la Aduana del Ecuador SENA, 2017, las importaciones de fórmulas lácteas y no lácteas para niños menores de 12 meses en el año 2016 ascendieron a

2.971 toneladas métricas y representaron casi 25 millones de dólares de Estados Unidos de América. Adicionalmente, según la misma fuente, en el año 2016, Ecuador importó cerca de un millón y medio de biberones.

Finalmente, “la leche materna es un alimento ecológico, puesto que no necesita fabricarse, envasarse ni transportarse, con lo que se ahorra energía y gastos, y se disminuye así una fuente de contaminación del medio ambiente.” (INEC, 2012). La lactancia materna, al ser un proceso natural, no afecta al medio ambiente porque disminuye el uso de biberones plásticos y de vidrio que se utilizan para alimentar a los bebés con fórmulas infantiles.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Según la Encuesta de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT – ECU 2012), en Ecuador existe un importante grupo de madres e hijos que no logran tener una lactancia exitosa. Solo el 43.8% de niños entre 0 y 6 meses de edad se alimenta exclusivamente con leche materna. Esto significa que menos de 1 de cada 2 niños de los 280.633 que nacen en promedio al año son amamantados solo con leche materna en este período. (INEC, 2012, p156; 2016, p9).

Esta tendencia es aún mayor en los quintiles más ricos de la población que, de acuerdo a INEC, 2011 representan el 35.9% de la población total del país. Se observa que, a medida que el nivel educativo aumenta, la lactancia disminuye. Apenas, el 22.9% de madres con educación superior o postgrado alimentan a sus hijos exclusivamente con leche materna hasta los 6 meses de edad. Además, de acuerdo a la zona de residencia, la lactancia exclusiva hasta los 6 meses de edad es mayor en las zonas rurales (58.9%), que en las urbanas (35.9%) (INEC, 2012, p 159, 161).

Todas estas estadísticas están relacionadas, de acuerdo a INEC, 2012, a que:

“Un mayor número de mujeres han entrado a formar parte de la fuerza laboral fuera del hogar, a la influencia de la propaganda y a la exposición de alimentos sustitutos a la leche materna; a la falta de consejería a las madres y a la falta de facilidades para que la madre pueda ejercer el derecho a dar de lactar a sus hijos o extraerse la leche en los lugares de trabajo” (INEC, 2012, p160).

En conclusión, de acuerdo a los datos presentados, en Ecuador existe una fuerte necesidad de asesoría especializada en lactancia materna, especialmente en los estratos A, B y C+ de las zonas urbanas del país donde existe una tendencia creciente al abandono temprano de la lactancia y un alto porcentaje de madres que no logran alimentar a sus hijos exclusivamente con su leche hasta los 6 meses de edad.

1.3 Análisis Sectorial

Con el fin de realizar un análisis sectorial, se definirá al sector en el que se encuentra el proyecto “S.O.S Lactancia”, objeto de este trabajo de titulación, como: Sector de aprovisionamiento de servicios de acompañamiento, apoyo y asesoría especializados en la lactancia materna.

Como resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter, detallado en el **Anexo 1**, el sector elegido es atractivo ya que se proyecta una rentabilidad a largo plazo creciente.

El sector cuenta con **amenazas de entrada** moderadas que se centran principalmente en la necesidad de conocimiento y especialización de las asesoras de lactancia para proveer un

servicio adecuado; los **servicios sustitutos** se valoran como moderados, debido a que, aunque existen varios, solo pocos proveen soluciones efectivas para lograr una lactancia exitosa; el **poder de negociación de los consumidores** es bajo porque hay poca información acerca de los servicios de asesoría especializada en lactancia en el mercado ecuatoriano y existe un importante espacio para la diferenciación en la provisión de estos servicios; **el poder de negociación de los proveedores** es bajo, ya que se puede contratar personal con poca especialización y entrenarlo para dar asesoría en lactancia, por lo que no es necesario acudir a las redes de doulas o a personal previamente capacitado; finalmente, **la rivalidad** entre competidores es baja, debido a que la oferta no cubre la demanda existente y hay mucho espacio para la diferenciación del servicio.

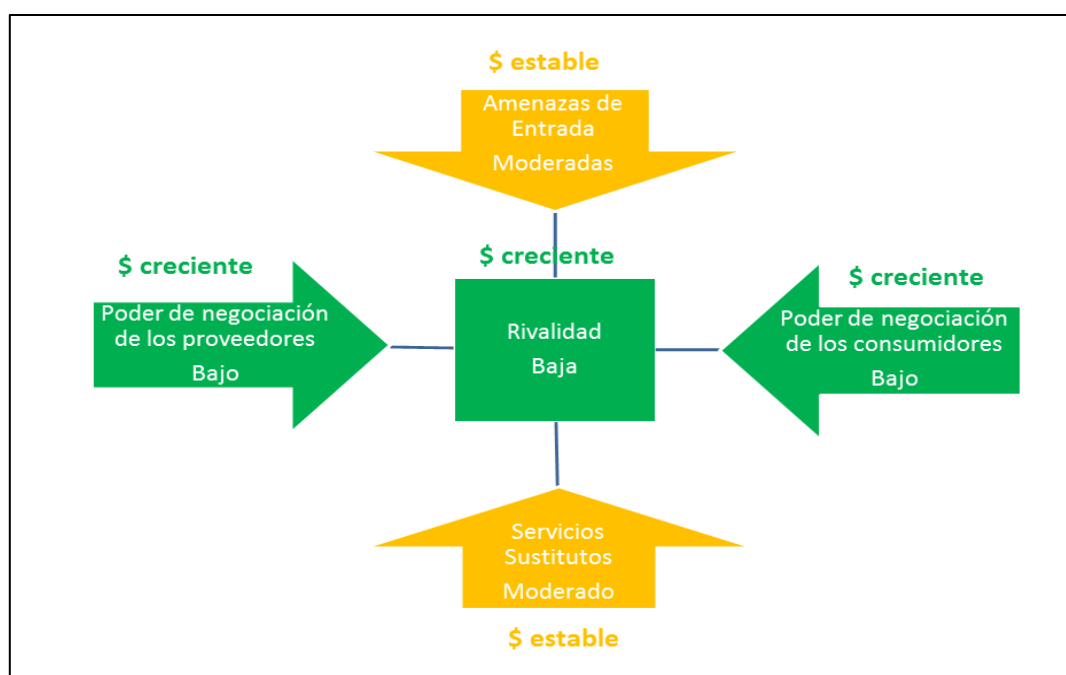


Figura 1. De acuerdo al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el sector de aprovisionamiento de servicios de acompañamiento, apoyo y asesoría especializados en la lactancia materna es atractivo, una empresa promedio, implementando estrategias promedio conseguirá un ROE que supere el costo de oportunidad de capital.

1.4 Análisis de la Competencia

Con el objetivo de conocer la competencia y los atributos que las madres consideran más importantes al momento de elegir un servicio de salud, se realizó una encuesta a 28 madres de la ciudad de Quito que tienen su primer hijo de 3 o menos años de edad. (Anexo 2)

Con base en los resultados de la encuesta, se decidió elaborar dos mapas estratégicos de la competencia:

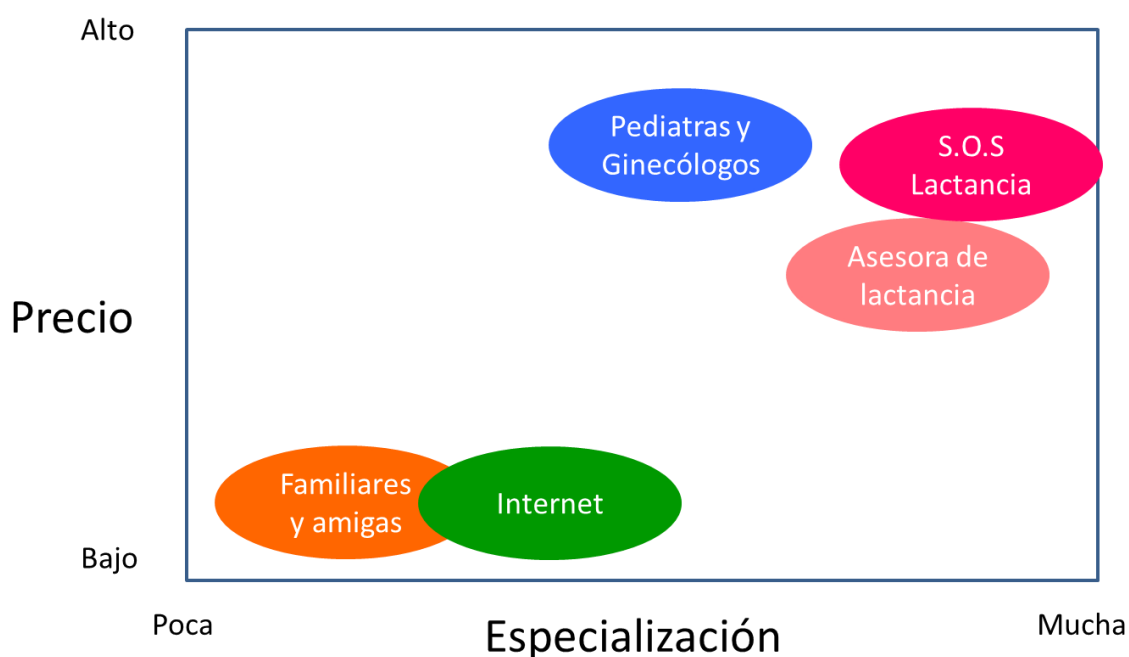


Figura 2. Mapa estratégico de la competencia que toma en cuenta la posición de S.O.S Lactancia en relación a las respuestas obtenidas al preguntar ¿a quién solicitaste ayuda para resolver tus inconvenientes en el proceso de lactancia?

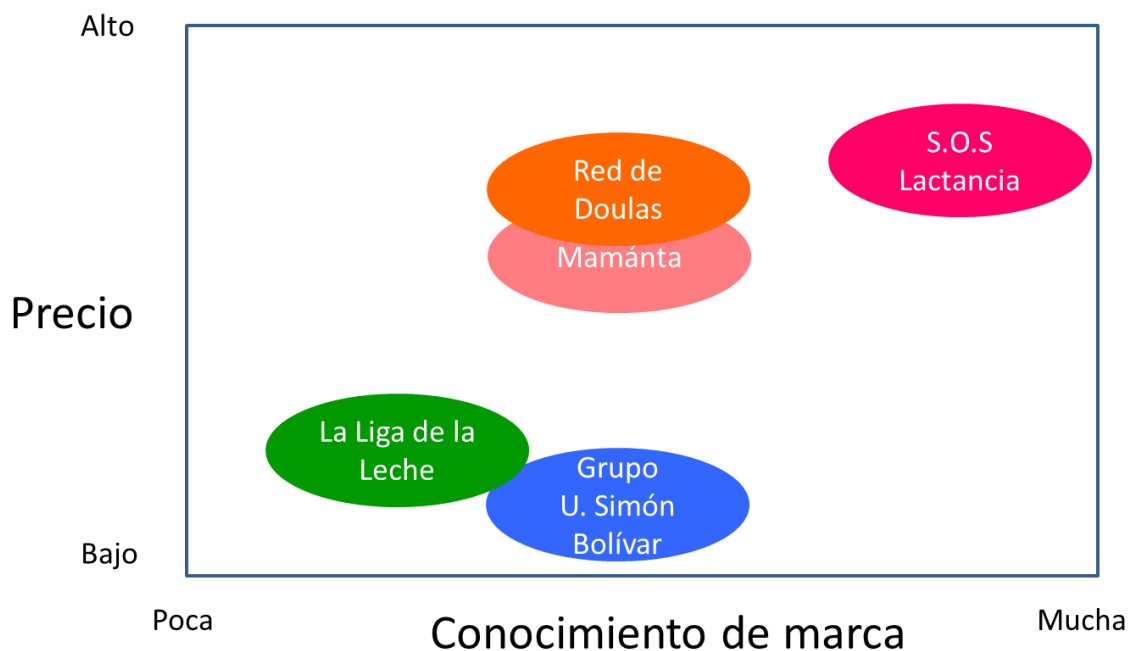


Figura 3. Mapa estratégico de la competencia que toma en cuenta la posición de S.O.S Lactancia en relación a las respuestas obtenidas al preguntar ¿cuál centro especializado en apoyo y asesoría en la lactancia conoces?

En conclusión, este proyecto buscará posicionarse como un centro altamente especializado en lactancia materna con precios similares al de un médico pediatra o ginecólogo, pero con un alto posicionamiento de marca en la mente de los profesionales de la salud y del mercado objetivo.

Capítulo 2: Oportunidad del negocio

En este capítulo, por medio de una investigación de mercado, se determina que la mayoría de las mujeres en edad fértil consideran que la lactancia es muy importante. Sin

embargo, durante este período el 70% sufre inconvenientes que dificultan su desarrollo normal. Muchos de estos problemas están relacionados con errores en la técnica para amamantar, pero sobretodo, con la presión emocional que ponen los médicos y la familia sobre la madre y que, muchas veces, frustra sus intentos por mantener una lactancia exclusiva hasta los 6 meses de edad del bebé.

Por otro lado, esta investigación de mercado prueba que existe un gran interés por parte de las madres, especialmente primerizas, de capacitarse y recibir apoyo profesional para llevar un periodo de embarazo y maternidad satisfactorio y emocionalmente estable. Así como, de los médicos entrevistados de recibir apoyo de un centro especializado que ayude a sus pacientes a sobrellevar la carga emocional durante el embarazo y los primeros meses de maternidad.

2.1 El volumen del negocio

El grupo objetivo al que van dirigidos nuestros servicios son mujeres, principalmente de 20 a 44 años de edad, de los estratos socio-económicos A, B y C de la ciudad de Quito y alrededores, que se encuentran en período de embarazo o lactancia. Se eligió estos estratos socio-económicos, debido a que, como mencionamos en el capítulo anterior, la lactancia materna exclusiva durante los primeros 6 meses de vida del niño es menor en los quintiles más ricos de la población y a medida que el nivel educativo de la madre aumenta, la lactancia disminuye. Por otro lado, las mujeres de estos estratos socio-económicos tienen el poder adquisitivo para acceder a los servicios que ofrece S.O.S. Lactancia.

Para calcular el mercado potencial del negocio, se tomó como referencia el número de nacidos vivos en las parroquias de: Quito Distrito Metropolitano, Calderón, Conocoto, Cumbayá y Nayón, publicado en el Anuario de Nacimientos y Defunciones 2014 del INEC. Se multiplicó este número por el porcentaje de la población que pertenece a los estratos A,B y C y, finalmente, se multiplicó por la participación de mercado que se desea alcanzar con el proyecto en su quinto año de operación, que es el 26%. Esto es:

$32.187 \text{ nacidos vivos en Quito y alrededores} \times 35.9\% \text{ estratos A, B y C} \times 26\%$
participación de mercado = **3000 mujeres al año / 250 al mes.**

Es decir, que contaríamos con 250 mujeres al mes, que durante su periodo de embarazo y maternidad, podrían acceder a alguno de los servicios que presta el centro. Si tomamos en cuenta que cada cliente acudiría, a una de las dos sucursales del centro, 6 veces al mes, en promedio, podemos concluir, que 250 mujeres mensuales es un número manejable y adecuado para brindar un servicio con altos estándares de calidad como los que se propone en este proyecto.

Existe un posible sesgo en el cálculo realizado, debido a que está fundamentado únicamente en información obtenida por investigación secundaria de las fuentes estadísticas del estado y no incluye variables del mercado y de la competencia del sector, debido a que no existe información formal sobre estas variables. Por este motivo, adicionalmente se realizó una investigación de mercado por medio de encuestas y entrevistas a profundidad para compensar este sesgo.

2.2 Investigación de mercado

Los objetivos de la investigación de mercado a realizarse son:

- a. Definir los retos a los que se enfrentan las madres durante el periodo de embarazo y lactancia y los recursos con los que cuentan para hacerles frente en la actualidad.
- b. Determinar la necesidad y aceptación de los servicios que se plantean en este proyecto.

Para cumplir estos objetivos se realizará una investigación cualitativa y una cuantitativa, a través de las siguientes herramientas:

- a. Entrevistas a profundidad.- se entrevistará a 2 ginecólogos, 2 pediatras, 2 madres con hijos menores a 3 años y 1 asesora de lactancia. Con estos recursos se planea obtener información cualitativa para cubrir el primer objetivo de la investigación.
- b. Encuestas en línea.- se realizarán 167 encuestas a mujeres de 20 a 44 años, de estrato social A, B y C, que vivan en la ciudad de Quito y que tengan hijos o planeen tenerlos en el futuro. Para calcular esta muestra, se tomó en cuenta un universo de 192.090 mujeres que cumplen con el perfil definido anteriormente, un 10% de error y un 99% de nivel de confianza y se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Con esta información, se planea tener información cuantitativa que nos permita cumplir el segundo objetivo de la investigación.

2.3 Realización de la investigación de mercado

De acuerdo a lo planificado en el numeral anterior, se procedió a definir el cuestionario para la encuesta, con el fin de determinar la necesidad y aceptación de los servicios de S.O.S. Lactancia en el mercado objetivo. Se incluyeron 33 preguntas en total, de las cuales 3 estaban enfocadas en el perfil demográfico de la encuestada y las demás exploraron temas como: la importancia de la lactancia para la encuestada; problemas que surgieron durante el periodo de embarazo y lactancia; las personas a las que recurrieron para solucionar sus inconvenientes y el éxito que tuvieron al seguir sus consejos; el interés por contratar los servicios que ofrecemos y su disposición a pagar por éstos. Esta encuesta se diseñó en Google Forms y fue compartida a mujeres del target escogido, a través de Whatsapp y Facebook, además se pidió a estas mujeres compartir la encuesta a otras mujeres con las características demográficas requeridas. La recolección de datos duró 15 días y se obtuvieron 167 respuestas.

Con respecto a las entrevistas a profundidad, se entrevistó a un pediatra, dos ginecólogas con hijos menores de 3 años y una asesora de lactancia. Las entrevistas duraron de 30 a 90 minutos y se realizaron en el lugar que designó el encuestado.

Las entrevistas a médicos se enfocaron en las necesidades más recurrentes de sus pacientes durante el período de embarazo y lactancia; el apoyo que dan los entrevistados a estas personas; el compromiso que tiene su círculo de colegas con respecto a la lactancia; las deficiencias en la manera en que actualmente se apoya a las madres con respecto a la lactancia y la disposición a recomendar nuestros servicios.

En este caso, se realizó la entrevista dirigida a madres a las dos ginecólogas, por ser mujeres con hijos menores de 3 años y se les preguntó acerca de sus expectativas con relación a la maternidad y lactancia antes del parto y la realidad que vivieron después del parto; su experiencia con el proceso de lactancia; las necesidades que tuvieron y la forma de resolverlas y su visión acerca del apoyo que actualmente reciben las madres durante estos procesos.

Finalmente, a la asesora de lactancia, se le preguntó acerca de los mayores problemas que enfrentan las madres que acuden a su grupo de apoyo; el objetivo de este grupo; sus bases técnicas; cómo está organizado el sector de apoyo a la lactancia; su perspectiva con relación al trabajo de los médicos pediatras y ginecólogos con respecto a la lactancia; su experiencia en esta labor y la manera de comunicarse con su grupo objetivo.

Para concluir, considero que si otra persona decide investigar acerca de este tema, seguramente seguirá un proceso similar con resultados muy parecidos a los que se describen en el siguiente numeral. La investigación realizada permite cuantificar el interés y aceptación de los servicios planteados en este proyecto por parte de las mujeres del grupo objetivo a través de una muestra representativa y, por otro lado, obtener información cualitativa desde el punto de vista de todos los involucrados en el ciclo del negocio para definir la mejor manera de atender al mercado objetivo.

2.4 Resultados de la investigación de mercado

Los resultados de la encuesta los podemos visualizar en el Anexo 3. De acuerdo a esta información, podemos concluir que para el 94% de mujeres encuestadas, tener un proceso de lactancia adecuado hasta los 6 meses de edad del bebé es muy importante. El 43% considera

muy importante asistir a un curso de preparación para el parto y lactancia y el 87.2% de las madres que asistieron a este tipo de cursos, lo hizo durante el primer embarazo. El 70% de las madres encuestadas tuvieron algún inconveniente durante la lactancia. El 50% de estas madres consultaron con el ginecólogo y el 22.4% con el pediatra para resolver estos inconvenientes. El 70% de las madres que tuvieron inconvenientes durante la lactancia, 50% de las encuestadas, hubiesen estado dispuestas a contratar los servicios de una asesora de lactancia para solucionar el problema. El valor, que estarían dispuestas a pagar por este servicio, sería de \$36 en promedio. El 43% de las encuestadas hubiese estado dispuesta a contratar los servicios de una persona capacitada en maternidad y lactancia para que le acompañe en casa durante los primeros días después del parto. El valor, que estarían dispuestas a pagar por este servicio, sería de \$43 diarios por 3 horas en promedio.

En cuanto a las entrevistas, detalladas en el Anexo 4, podemos resumir que los médicos considerarían los servicios de nuestro centro como algo importante y complementario a su trabajo, ya que están conscientes de que la mayoría de médicos no están dispuestos a dedicar el tiempo necesario para dar asesoría de lactancia a sus pacientes. Consideran que la lactancia es un proceso emocional y único de cada mujer. Los factores más importantes para decidir recomendar estos servicios son: que las asesoras tengan un certificado con aval académico, que el servicio sea personalizado, que las pacientes tengan buenos resultados y que no se contradiga lo recomendado por el médico. No consideran que la visita médica sea la mejor manera de comunicar el servicio a sus colegas, sino una charla informativa, pero sobretodo, consideran que la mejor manera de alcanzar a los médicos son las referencias de sus pacientes. Los entrevistados no conocen centros de apoyo a la lactancia donde puedan referir a sus pacientes.

Las madres que a la vez son ginecólogas, consideran que aún hace falta mucho por hacer para apoyar a las madres en el proceso de embarazo y lactancia y que ellas como ginecólogas tampoco estuvieron listas para enfrentar este reto.

La asesora de lactancia considera que las mujeres de las ciudades se enfocan cada vez más en la parte intelectual y que cuando son madres tienen mucha dificultad para hacer caso a su instinto. Considera que la familia pone mucha presión negativa sobre la nueva madre y que mientras más información de valor pueda tener y, sobretodo, si puede contar con el apoyo de otras mujeres que están pasando por la misma situación, mejores serán sus decisiones y estado emocional. Considera que los profesionales de la salud no están preparados ni enfocados para dar este soporte emocional que las madres necesitan.

Finalmente, de acuerdo a los resultados de la encuesta, nuestro grupo objetivo tiene un alto interés en los siguientes servicios: curso prenatal más taller especializado en lactancia, cursos de lactancia básicos, intermedios y avanzados, asesoría de lactancia a domicilio y un paquete de 3 días de acompañamiento post-parto a domicilio.

Si se toma en cuenta que los 4 primeros servicios de S.O.S. Lactancia listados arriba se proveen a grupos no menores de 5 personas, entonces se calcula que en promedio cada hora de servicio generará un ingreso bruto de \$90 y que se requeriría aproximadamente 1,6 horas para atender a cada cliente al mes. Es decir, que si se alcanza la participación de mercado propuesta para el segundo año de funcionamiento del proyecto, es decir, 116 clientes al mes, S.O.S. Lactancia alcanzaría unos ingresos aproximados de \$16.495 al mes.

En el anexo 5, se describen 3 perfiles de mujeres que estarían interesadas en los servicios de este proyecto de acuerdo a la investigación realizada.

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

La propuesta única de valor de S.O.S Lactancia es:

Para las mujeres embarazadas o en período de lactancia, que buscan apoyo para solucionar sus dudas e inconvenientes, S.O.S Lactancia es un centro especializado, con asesoras certificadas, bien posicionado en el mercado, que ofrece una experiencia personalizada profesional y cálida para lograr un proceso de lactancia satisfactorio para la madre y su bebé en el lugar donde se encuentren. A diferencia de los pocos centros privados especializados en lactancia de Quito que no cuentan con la totalidad de su personal certificado y tienen poco posicionamiento en el mercado.

De las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, la más apropiada para S.O.S Lactancia es la de diferenciación con enfoque en el segmento de mujeres embarazadas o en período de lactancia.

Se eligió la estrategia de diferenciación para S.O.S Lactancia, debido a que, la idea principal del proyecto es proporcionar una experiencia diferente a las clientes ofreciendo infraestructura especializada y personal calificado para brindar apoyo y asesoría, además, de que se requiere una inversión importante en posicionamiento de marca. Todo esto genera costos altos que no podrían ser sostenibles con una estrategia de liderazgo en costos.

Por otro lado, los servicios que existen en la actualidad son, principalmente, grupos de apoyo sin costo en los que se aconsejan de madre a madre y con los que no podríamos competir sin la generación de una experiencia diferenciadora y profesional.

3.2 Posicionamiento estratégico

Como se mencionó en el capítulo 1, la rivalidad en el sector de aprovisionamiento de servicios de acompañamiento, apoyo y asesoría especializados en la lactancia materna es baja debido a que la oferta existente no cubre la demanda. La competencia directa está formada especialmente por pequeños centros que ofrecen cursos profilácticos en los que imparten de manera general temas de embarazo y lactancia. Por otro lado, se encuentran los grupos de apoyo gratuito y las asesoras de lactancia que, en su mayoría, tienen conocimientos empíricos y no tienen ninguna certificación para ejercer como tales, sin embargo, basan sus servicios en su experiencia de campo, que en realidad es importante y no se puede menospreciar.

En este punto, podemos mencionar que no se espera una reacción fuerte de la competencia en relación a la entrada de S.O.S Lactancia al sector. Si nos referimos a los grupos de apoyo gratuito y asesoras de lactancia, podemos decir, que su interés primordial es que más mujeres puedan acceder a una asesoría adecuada que les permita tener una lactancia satisfactoria, por lo que, debido a que sus servicios son gratuitos, no les afecta el ingreso de un nuevo proveedor de estos servicios al sector, sino que más bien es positivo desde su punto de vista.

Sería excelente poder contar con personas que actualmente trabajan como asesoras de lactancia independientes dentro de la nómina de empleados de S.O.S Lactancia para combinar su experiencia en el campo con una certificación internacional y lograr el servicio de calidad que pretendemos ofrecer. Sin embargo, puede darse el caso de que exista resistencia por parte de los grupos de asesoras de lactancia, que en su mayoría prestan sus servicios de manera gratuita, a incorporarse a una institución con fines de lucro. En ese caso, habría que capacitar

asesoras desde cero y realizar un acompañamiento cercano en sus primeros meses de trabajo, lo que incrementaría los costos para la empresa.

En cuanto a los centros privados, tampoco considero que exista una reacción negativa al ingreso de S.O.S Lactancia al sector, pero si puede haber una tendencia a copiar el modelo de negocio. Por este motivo, es tan importante ser los primeros en generar alianzas comerciales con los seguros médicos y sobretodo alcanzar un alto posicionamiento y recordación de marca en el mercado objetivo. De esta manera, se genera una barrera de entrada para nuevos competidores y un alto costo de cambio para los clientes gracias a la calidad de servicio y el posicionamiento de marca que genera confianza, un valor muy apreciado en este tipo de servicios.

La ventaja competitiva de S.O.S Lactancia es ser un centro especializado en lactancia, con asesoras certificadas, bien posicionado en el mercado, que ofrece una experiencia personalizada profesional y cálida para lograr una lactancia satisfactoria para la madre y su bebé en el lugar que se encuentren.

El posicionamiento de marca va acompañado de varios factores que le permiten a las clientes encontrar fácilmente a S.O.S Lactancia, ya sea por redes sociales, internet, medios masivos (PR y FP), seguros médicos, recomendación de amigos, familiares o médicos ginecólogos o pediatras. Lo que hace que ponerse en contacto con S.O.S Lactancia sea fácil y no requiera de una gran inversión de tiempo por parte del cliente. Esto permitirá captar rápidamente la atención del grupo objetivo a diferencia de los centros de la competencia que no realizan inversión publicitaria.

El tener personal certificado especializado en lactancia materna nos diferencia de la competencia y permite generar mayor confianza entre las personas que buscan nuestros servicios. De igual manera, una infraestructura adecuada es parte de la imagen profesional que se quiere proyectar a nuestros clientes.

La calidez del personal que presta el servicio asegura la propuesta de ofrecer una experiencia diferente y facilita obtener resultados satisfactorios tanto para las madres como para S.O.S Lactancia como proveedor.

Por lo tanto, como se puede observar, todos los recursos del proyecto están enfocados en la satisfacción del cliente, lo que genera una mejor disposición a pagar por nuestros servicios por parte del segmento objetivo.

En cuanto a la competencia, se verían forzados a implementar una estrategia de posicionamiento, así como a invertir en personal certificado en lactancia materna para prestar servicios similares a los de S.O.S Lactancia.

3.3 Recursos y Capacidades distintivas

Como se mencionó anteriormente, el punto principal de la ventaja competitiva de S.O.S Lactancia es su personal y me refiero a todo el personal que trabaja en el centro.

Para empezar, puedo decir que como fundadora de S.O.S Lactancia me apasiona la posibilidad de ayudar a mujeres que sufren cada día por no sentirse suficientes para alimentar a su bebé con su propia leche y que desafortunadamente son objeto de muchas críticas

negativas y consejos empíricos por parte de sus allegados que no les permiten lograr una lactancia satisfactoria para ellas y sus bebés. Personalmente, sufrí de este doloroso proceso y, es la principal razón, por la cual estoy motivada a poner en práctica este proyecto, que no solamente es un negocio, sino que además tiene el objetivo de dar apoyo adecuado a miles de madres de mi ciudad. Por otro lado, hace siete años tuve mi primer emprendimiento con “Sal & Miel Catering Service” del que aprendí mucho acerca del manejo de un negocio propio y de la importancia de invertir para crecer. Adicionalmente, por mi profesión de Publicista con especialidad en Marketing, he tenido experiencia en varias empresas nacionales y multinacionales con el manejo y análisis de información para toma de decisiones, creación e implementación de estrategias de marketing, manejo de personal de ventas y generación de alianzas estratégicas. Finalmente, con el fin de mejorar mis habilidades gerenciales, actualmente estoy cursando el segundo año del MBA de la Universidad San Francisco de Quito.

En segundo lugar, cuento con el apoyo de mi hermana, Gabriela Peñaherrera, madre de dos niñas, ginecóloga especialista en niñas y adolescentes, Jefe del Servicio de Adolescentes del Patronato San José , quien me guía actualmente en la parte médica del proyecto y trabajará como Directora Médica de S.O.S Lactancia.

En tercer lugar, el grupo de asesoras en lactancia materna, que son el corazón de S.O.S Lactancia, deberán contar con experiencia previa en este tipo de asesoría y deberán aprobar, como requisito indispensable, una certificación internacional IBCLC que avale sus conocimientos para desempeñarse como tales.

Finalmente, se contará con un grupo de médicos asesores externos en el área de Psicología, Pediatría y Nutrición.

La disponibilidad del servicio es un punto que, también, aporta importantemente a la diferenciación, ya que contaremos con dos sedes en Quito, de 120m² cada una: la primera en Cumbayá y la segunda en el centro norte de Quito, además del servicio de asesoría a domicilio y el acceso pagado al canal de Youtube donde se encuentran videos tutoriales para solucionar los problemas más comunes de la lactancia, así como video-conferencias programadas en las que las participantes tendrán espacio para realizar preguntas.

Otro de los puntos importantes que nos permitirá alcanzar una ventaja competitiva es el posicionamiento en el mercado, por lo que, la inversión en la creación y manejo de redes sociales, relaciones públicas, página web y medios masivos, especialmente radio, será primordial. De igual manera, la gestión de alianzas con seguros médicos y relaciones con médicos líderes de opinión. En este punto, mi experiencia laboral me permitirá lograr los objetivos de posicionamiento propuestos.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

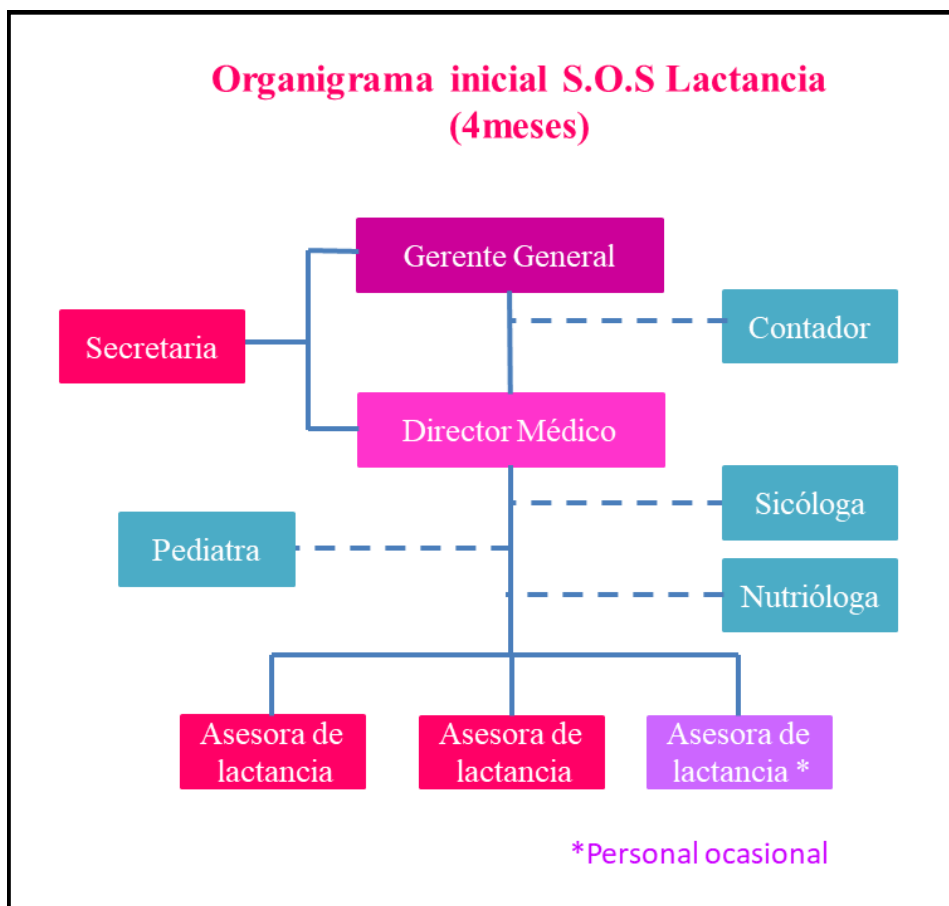


Figura 4. Organigrama inicial de S.O.S. Lactancia a los 4 meses de iniciadas las operaciones.

El equipo inicial de S.O.S Lactancia estará conformado por personal con relación de dependencia: un Gerente General, un Director Médico, una Secretaria - recepcionista y dos Asesoras de Lactancia. También, por asesores médicos externos: un Pediatra, un Sicólogo, un Nutriólogo y finalmente por profesionales con contrato por servicios profesionales: un Contador y una Asesoras de Lactancia ocasional.

En los puestos gerenciales serán desempeñados por la Gerente General quien se encargará y tendrá poder de decisión sobre la planeación estratégica, el manejo financiero y

comercial de la compañía, así como, la contratación del personal administrativo. La Directora Médica se encargará y tendrá poder de decisión sobre los asuntos regulatorios, selección y capacitación del personal de asesoría: médicos y asesoras de lactancia. Sus hojas de vida se encuentran en el Anexo 7.

Los médicos y la nutrióloga trabajarán como consultores en la elaboración de los contenidos de los cursos prenatales y dictarán charlas específicas dentro del mismo, así como, apoyarán en caso de consultas de las clientes en referencia a sus especialidades.

Las asesoras de lactancia darán charlas y harán asesoría en la sede de S.O.S Lactancia y a domicilio de acuerdo a la demanda.

La Gerente General es una mujer, madre de dos hijos. Realizó sus estudios superiores de publicidad y marketing en la UDLA, tiene un diplomado en Marketing Estratégico en el Instituto Tecnológico de Monterrey y está por finalizar un MBA en la Universidad San Francisco de Quito. Tiene una experiencia profesional de 19 años enfocada en la planificación de marketing y ventas, análisis de información para la toma de decisiones, diseño de programas de fidelización de clientes y fuerza de venta y establecimiento de alianzas comerciales con socios estratégicos. Sus principales competencias son la constancia, organización, flexibilidad, análisis numérico, facilidad de aprendizaje y liderazgo.

La Directora Médica es médico graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tiene una especialización en ginecología en la misma universidad, una subespecialización en ginecología para la infancia y adolescentes y otra en sexología clínica que obtuvo en la Universidad de la Plata en Uruguay. Su experiencia profesional de 10 años

está enfocada en el manejo embarazo adolescente. Es una persona orientada al logro, influyente, metódica, organizada y con liderazgo.

El equipo ejecutivo de S.O.S. Lactancia tiene la fortaleza de complementar la parte comercial con la médica, lo que permitirá un excelente desempeño de la compañía en los dos ámbitos, que son los más importantes para el arranque del negocio. Por un lado, la experiencia de la Gerente General en el área comercial será muy útil para lograr el posicionamiento de mercado deseado. Por otro lado, la Directora Médica facilitará conseguir la excelencia en el servicio y por lo tanto, la confianza en las clientes. Además, sus excelentes relaciones con médicos líderes de opinión, harán más fácil la tarea de lograr la recomendación de los servicios de S.O.S Lactancia por parte de los profesionales de la salud.

Es importante mencionar, que el equipo ejecutivo no es experto en el tema de lactancia, por lo que deberán capacitarse y certificarse para poder dirigir de la manera adecuada el negocio.

Capítulo 4: Plan de Marketing

Introducción

En este capítulo se define en términos generales el Plan de Marketing para S.O.S Lactancia. La base para el desarrollo de este trabajo son los resultados de la investigación de mercado detallada en el capítulo 2 de este proyecto.

En lo relativo al precio, se define una estrategia “Premium” que, según la matriz precio – calidad de Kotler, se refiere a la mezcla de alta calidad con precio alto. Lo que se sustenta en la propuesta única de valor de S.O.S Lactancia que fue definida en el capítulo anterior y en el grupo objetivo de este proyecto.

En cuanto a los servicios, son seis y su objetivo es lograr que las clientes de S.O.S Lactancia puedan amamantar exclusivamente con leche materna a sus bebés al menos hasta los 6 meses de edad. Estos son: cursos prenatales más taller de lactancia básico, talleres de lactancia en tres niveles, asesoría de lactancia a domicilio y acompañamiento post-parto a domicilio.

La estrategia de distribución o plaza escogida para este proyecto es mediante canales directos físicos y digitales.

Finalmente, la promoción utiliza estrategias de in-bound marketing enfocadas principalmente en medios digitales como el sitio web y redes sociales y out-bound marketing, en medios de publicidad exterior, relaciones públicas y free press.

4.1 Precio

Los precios establecidos para cada uno de los servicios de S.O.S Lactancia, que se encuentran detallados en el Anexo 8, fueron determinados tomando como base de partida los resultados de la investigación de mercado, a la que hace referencia el capítulo 2 de este trabajo de titulación. La pregunta que respondieron las encuestadas estaba relacionada con el monto que estarían dispuestas a pagar por cada uno de los servicios propuestos.

En segundo lugar, se tomó en cuenta los precios de la competencia en servicios similares y los precios promedio de las consultas médicas de especialidad. En general, los precios fueron establecidos con el objetivo de cubrir los costos de un servicio Premium y, al mismo tiempo, que no sean un limitante para que el grupo objetivo pueda acceder a nuestros servicios.

Definimos el servicio de S.O.S Lactancia como Premium, debido a que la estrategia genérica elegida para este proyecto es la de diferenciación. Su propuesta única de valor es ser un centro especializado, con asesoras certificadas, bien posicionado en el mercado, que ofrece una experiencia personalizada profesional y cálida para lograr un proceso de lactancia satisfactorio para la madre y su bebé en el lugar donde se encuentren. A diferencia de los pocos centros privados especializados en lactancia de Quito que no cuentan con la totalidad de su personal certificado y tienen poco posicionamiento en el mercado.

Los precios de los servicios de S.O.S lactancia responden a una estrategia de precios “Premium” que, según la matriz precio – calidad de Kotler, se refiere a la mezcla de alta calidad con precio alto.

Matriz Precio - Calidad de Kotler				
		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alto	Premium	Alto valor	Súper valor
	Medio	Precio excesivo	Precio promedio	Precio adecuado
	Bajo	Estafa	Falsa economía	Estrategia de economía

Figura 5. Matriz precio – calidad de Kotler en la que se determina la estrategia de precios Premium o de Alto valor para los servicios de S.O.S. Lactancia.

Sin embargo, con el objetivo de ganar mercado, en una fase inicial de 3 meses se harán promociones de lanzamiento con una estrategia de precios de “Alto Valor”, es decir, alta calidad con precio medio.

4.2 Producto

El objetivo de S.O.S Lactancia es asesorar de manera especializada en todos los temas referentes a la lactancia materna a mujeres que viven en la ciudad de Quito, de los estratos socio – económicos A, B y C, que se encuentran en periodo de embarazo y lactancia y a sus familias. Por este motivo, su portafolio inicial de servicios es el siguiente:

- 1. Curso prenatal + taller especializado en lactancia:** este es en un curso de 14 sesiones enfocado en guiar a las futuras madres y un acompañante en temas de nutrición, ejercicio, parto natural y por cesárea y cuidados básicos del recién nacido. Incluye un taller de lactancia de nivel básico, que permite a la madre tener los

conocimientos indispensables para lograr un proceso de lactancia adecuado. Este servicio también está disponible en modo a distancia.

- 2. Talleres de lactancia:** son tres talleres de 5 sesiones cada uno en nivel básico, medio y avanzado. Su enfoque permite a la madre tener un proceso de lactancia adecuado y lograr amamantar a su bebé exclusivamente con su leche materna durante los primeros seis meses de vida. . El taller avanzado incluye información que permite a la madre superar situaciones emocionales que limitan su bienestar durante el proceso de lactancia. Este servicio también está disponible en modo a distancia.

- 3. Asesoría de lactancia a domicilio:** consiste en la visita de una asesora certificada en lactancia al lugar donde la madre lo requiera. Su trabajo es hacer un diagnóstico de la situación y sugerir acciones para alcanzar un proceso de lactancia exitoso. Esta no es una consulta médica sino una asesoría especializada.

- 4. Paquete de 3 días de acompañamiento post-parto a domicilio:** es un paquete de tres visitas a domicilio, en la que la asesora apoya a la madre en el cuidado del recién nacido durante los primeros días después del parto. Cada visita tiene una duración de 4 horas diarias.

Todos los servicios de S.O.S Lactancia son prestados por médicos, nutricionistas y asesoras certificadas.

Este portafolio de productos puede variar de acuerdo a las diferentes necesidades del mercado.

4.3 Plaza

Los dos canales de distribución de los servicios de S.O.S Lactancia son directos. Por un lado, están sus dos sedes en Cumbayá y norte de Quito y por otro, el e-commerce en su sitio web. Estos canales de distribución son los adecuados debido a que permiten a los clientes conocer nuestras instalaciones y acceder a una explicación clara de cada servicio, ya sea de manera presencial o en línea.

El e-commerce está diseñado para la compra y agendamiento de cualquier servicio, sin embargo, es el lugar ideal para la venta de cursos en línea que pueden ser adquiridos por clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Quito.

Para atender estos canales se requiere de tres personas, que en este caso, serían la asistente de la empresa para las ventas del canal digital y una de las asesoras en cada sede.

4.4 Promoción

Una de las principales ventajas competitivas, que S.O.S Lactancia quiere alcanzar, es el conocimiento y posicionamiento de marca. Para esto, se recurrirá a estrategias de in-bound y out-bound marketing.

Dentro de la primera estrategia, se ha planificado la elaboración de contenidos descargables gratuitos relacionados con la maternidad y lactancia que se publicarán en el sitio web de la empresa y que permitirán la generación de registros que se guardarán en una base

de datos. Los registros se clasificarán de acuerdo a su posición en el embudo de conversión y se definirán acciones para cada una de las posiciones, con el fin de lograr la venta de nuestros servicios. Contaremos con un canal de Youtube donde se publicarán videos cortos con tips para un mejor proceso de lactancia. Estos videos serán parte del contenido que se generará para atraer clientes potenciales. Todos los contenidos que se generen, serán promocionados por medio de Facebook, Instagram y Google Ads.

Adicionalmente, el sitio web contará con una estrategia de posicionamiento SEO y pauta en otros sitios web relacionados. Finalmente, trabajaremos con médicos reconocidos como líderes de opinión para influenciar la recomendación médica de nuestros servicios y realizaremos charlas iniciales de lactancia para mujeres embarazadas que trabajan en empresas privadas.

En cuanto al out bound marketing, se promocionará los servicios de S.O.S Lactancia en vallas, salas de espera de centros médicos y entrevistas en radio. Por último, nos centraremos en generar contenido de interés para los medios con una estrategia de relaciones públicas y free press.

La estrategia de promoción de S.O.S. Lactancia será enfocar la inversión de marketing en los servicios que se espera tengan mayor demanda dentro del grupo objetivo. En consecuencia, la distribución del presupuesto se realizará de la siguiente manera:

Tabla1

Participación deseada de cada servicio en las ventas de la compañía.

Producto	Participación
Prenatal + taller	20%
Taller básico	20%
Taller intermedio	15%
Taller avanzado	15%
Asesoría a domicilio	28%
Paquete de acompañamiento	2%
Total	100%

4.5 Plan de Ventas

Para realizar el Plan de Ventas, se tomaron en cuenta los resultados de la investigación de mercado, detallada en el capítulo 2 de este trabajo de titulación, en el que se define el mercado potencial total de S.O.S Lactancia y la participación en ventas que se quiere alcanzar de cada tipo de servicio, de acuerdo a lo detallado en el numeral anterior de este capítulo. Por otro lado, se consideraron los costos y gastos generales del proyecto que alcanzan los \$14.600 mensuales en el primer año de operación. En base a la información mencionada, se desarrollaron tres escenarios de ventas que se encuentran en el Anexo 9.

El escenario base alcanza ventas totales en el primer año de \$142.494. En el segundo período, se proyectan ventas totales de \$187.649, es decir, un crecimiento de 31.7% con relación al primer período y finalmente, en el tercer período se calculan ventas por \$240.252, es decir, un crecimiento del 28% versus el período anterior. Con este escenario, el punto de equilibrio se alcanzaría en el tercer año de operaciones.

El escenario optimista alcanza ventas totales en el primer año de \$149.679. En el segundo período, se proyectan ventas totales de \$205.134, es decir, un crecimiento de 37%

con relación al primer período y finalmente, en el tercer período se calculan ventas por \$265.828, es decir, un crecimiento del 29.6% versus el período anterior. Con este escenario, el punto de equilibrio se alcanzaría en el segundo año de operaciones.

Por último, el escenario pesimista alcanza ventas totales en el primer período de \$136.611. En el segundo período se proyectan ventas totales de \$179.664, es decir, un crecimiento de 31.5% con relación al primer período y finalmente, en el tercer período se calculan ventas por \$223.510, es decir, un crecimiento del 24.4% versus el período anterior. Con este escenario, el punto de equilibrio se alcanzaría en el tercer año de operaciones.

Para calcular los diferentes escenarios se aplicó dos desviaciones estándar de la tasa de crecimiento de nacidos vivos de los últimos 10 años, es decir más 16% para el escenario optimista y menos 16% para el pesimista.

Los precios mantienen un 20% de descuento durante los tres primeros meses de operaciones.

Capítulo 5: Plan Financiero

5.1 Supuestos generales

S.O.S Lactancia es un centro especializado de asesoría y apoyo que busca promover una lactancia satisfactoria para la madre y su bebé.

Se ha escogido invertir en este año en la apertura de la primera sede de S.O.S Lactancia, debido a que existe una activación de la economía ecuatoriana, que se refleja en un crecimiento del 3% PIB en el cuarto trimestre del 2017, en relación al mismo período del 2016, según cifras publicadas por el Banco Central en su boletín de Estadísticas Macroeconómicas de abril de 2018. La economía de nuestro país estuvo en recesión durante los años 2015 y 2016 en los que el PIB mostró tasas de crecimiento negativas del -1.4% y -3.1%, respectivamente. Este indicador es importante para nuestro proyecto debido a que el crecimiento del PIB va acompañado de un crecimiento del 5% en el número de mujeres con empleo pleno en el sector urbano del país entre el 2016 y el 2017, de acuerdo a los Indicadores de Empleo Urbano publicados por el INEC en marzo de 2018, lo cual es positivo para el proyecto debido a que la incorporación de la mujer a la vida laboral es uno de los factores que más afecta al proceso de lactancia.

La inflación anual promedio del 2007 al 2018 es de 3.67%, lo que indica que en este período hubo alta liquidez y mayor demanda que oferta de bienes y servicios, lo que permite un crecimiento de precios. Sin embargo, en el 2018 se ha experimentado índices de inflación anual negativos que se deben principalmente a la reducción del gasto público, lo que ha producido una contracción de la demanda. En este punto es importante mencionar que, aunque el periodo en el que se han presentado estos índices negativos es muy corto aún para decir que el país está en deflación, es importante hacer seguimiento de las acciones que tome

el gobierno para corregir estos valores, ya que la deflación puede dificultar que el proyecto alcance sus pronósticos de ventas y objetivo de penetración de mercado.

Un indicador que es importante tomar en cuenta, específicamente para este proyecto, es el número de nacidos vivos en Ecuador. Este indicador ha tenido un decrecimiento del 1% promedio en los últimos 10 años, sin embargo, el mercado es lo suficientemente amplio por lo que este decrecimiento no afectaría significativamente al proyecto.

Para calcular el mercado potencial del negocio, se tomó como referencia el número de nacidos vivos en las parroquias de: Quito Distrito Metropolitano, Calderón, Conocoto, Cumbayá y Nayón, publicado en el Anuario de Nacimientos y Defunciones 2014 del INEC. Se multiplicó este número por el porcentaje de la población que pertenece a los estratos A,B y C y, finalmente, se multiplicó por la participación de mercado que se desea alcanzar con el proyecto, que es el 26% en el quinto año. Esto es:

$32.187 \text{ nacidos vivos en Quito y alrededores} \times 35.9\% \text{ estratos A, B y C} \times 26\%$
participación de mercado = **3000 mujeres en el quinto año.**

Por tratarse de un proyecto con una estrategia genérica de diferenciación en un nicho de mercado, las posibilidades de influir en los precios son altas y dependen del valor agregado que se ofrece a las clientes. Sin embargo, hemos tomado en cuenta los precios de la competencia y la disposición a pagar del mercado potencial para la fijación de precios de los servicios de S.O.S Lactancia.

Se han desarrollado 3 escenarios para el pronóstico de ventas. Para el escenario base, se consideró la participación de mercado objetivo del proyecto, las horas de servicio que se

necesitan para cubrir esa demanda y el precio por hora promedio ponderado de todos los servicios S.O.S lactancia de acuerdo al enfoque del negocios y el peso que se dará a la promoción y publicidad de uno de ellos. En los gastos y costos, se aplicó la inflación anual promedio de los 10 últimos años que es igual a 3.67%. Para los escenarios de ventas optimista y pesimista se aplicó dos desviaciones estándar de la tasa de crecimiento de nacidos vivos de los últimos 10 años, es decir más 16% y menos 16%, respectivamente.

Tabla 2
Escenarios de ventas

VALORES POR 5 AÑOS	BASE	OPTIMISTA	PESIMISTA
HORAS DE SERVICIO	14.656	16.921	12.306
VALOR / HORA PROMEDIO	\$ 90	\$ 90	\$ 90
VENTAS TOTALES	\$ 1.318.512	\$ 1.525.990	\$ 1.100.327
CRECIMIENTO		16%	-16%

5.2 Estructura de capital y financiamiento

S.OS Lactancia tendrá una estructura de capital equilibrada entre fondos propios y deuda durante los primeros 5 años. La inversión total que se requiere para el proyecto es de 95.000 dólares de los Estados Unidos de América que serán financiados en un 53% con fondos propios y el resto con un crédito bancario a 5 años con una tasa de interés del 11%.

A continuación, el detalle del cálculo de la tasa de retorno requerida por los accionistas del proyecto a través del modelo CAPM y del costo promedio ponderado del capital o WACC, por sus siglas en inglés.

Tabla 3

Cálculo de la tasa de retorno requerida por los accionistas y WACC del proyecto

INDICADOR	VALOR	FUENTE
Deuda	45.000	
Capital	50.000	
Deuda + Capital	95.000	
Rf	2,57%	Rendimiento bonos EU 10 años
Rm	7,15%	S&P 500 10 años
Beta desapalancado	0,86	www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls
Beta apalancado	1,37	
Costo deuda	11%	
Impuestos	33,7%	Considera 22% de impuestos + 15% participación empleados
Riesgo país	7,48%	Promedio 5 años anteriores

Tasa de retorno requerida por los accionistas	16,34%
WACC	12,06%

Para el cálculo de la tasa de retorno requerida por los accionistas a través del modelo CAPM se ha utilizado el beta correspondiente a servicios de asistencia médica publicado por Damodaran, que es muy similar al beta de empresas de entretenimiento calculado por el mismo autor. El motivo por el que se realiza esta comparación es debido a que los servicios de S.O.S Lactancia, si bien están muy vinculados al campo médico, no tienen la categoría de un servicio médico para el consumidor, sino que se lo podría calificar como un servicio complementario. Es decir, que en caso de crisis, el consumidor podría prescindir del mismo.

De acuerdo a los escenarios de ventas calculados para el proyecto, debido a que existe la demanda del servicio y, actualmente, no hay un competidor posicionado en el mercado, se puede decir que, incluso en el escenario pesimista es posible alcanzar la tasa de retorno

requerida por los accionistas, que es del 16.34%. Esto significa que el proyecto es rentable en cualquiera de los 3 escenarios.

En cuanto a la política de repartición de dividendos, el pago de estos valores a los accionistas se realizará siempre y cuando no se afecte la liquidez del negocio. En el escenario base, se repartirá dividendos al 100% en el año 4 y al 50% en el año 5, ya que existe suficiente flujo de caja para hacerlo, tomando en cuenta que en el año 5 se realiza la inversión para la apertura de un segundo local en el norte de Quito.

5.3 Estados financieros proyectados

Escenario base

Tabla 4

Balance General del escenario base

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	71.800	18.367	2.975	5.107	21.755	25.073
Inversiones			-	-	8.000	8.000
Cuentas por cobrar		7.150	7.651	9.796	13.202	18.477
Inventario		-	-	-	-	-
Activos fijos	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	27.000
Activos intangibles	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Depreciación acumulada		-2.940	-5.880	-8.820	-10.760	-14.267
Instalaciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	10.000
Amorización acumulada		-1.000	-2.000	-3.000	-4.000	-6.000
Otros activos						
TOTAL ACTIVO	95.000	44.777	25.946	26.283	51.397	72.483
PASIVO						
Deuda a corto plazo		9.000	9.000	9.000	9.000	-
Proveedores		-	-	-	-	-
15% Empleados				1.176	11.423	11.160
SRI (IR)		-		1.466	14.241	13.913
IESS		3.413	6.147	7.646	8.246	9.596
Deuda a Largo plazo	45.000	27.000	18.000	9.000	-	-
TOTAL PASIVO	45.000	39.413	33.147	28.288	42.911	34.669
PATRIMONIO						
Capital social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
10% reservas				-1.256	-737	4.312
Resultados acumulados			-44.636	-55.944	-91.268	-65.826
Resultados del ejercicio	-	-44.636	-12.565	5.196	50.491	49.328
TOTAL PATRIMONIO	50.000	5.364	-7.201	-2.005	8.486	37.814
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	95.000	44.777	25.946	26.283	51.397	72.483

Tabla 5
Estado de Resultados del escenario base

ESTADO DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		139.490	183.625	235.100	316.847	443.442
Costo de ventas		80.858	82.472	97.131	104.272	189.051
Margen bruto	-	58.632	101.154	137.970	212.575	254.391
Gastos Generales		94.824	106.266	123.672	131.550	173.546
Depreciación		2.940	2.940	2.940	1.940	3.507
Amortización		1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
BAIT	-	-40.132	-9.052	10.358	78.084	75.338
Intereses		4.504	3.513	2.521	1.529	537
Intereses inversión			-	-	400	400
BAT	-	-44.636	-12.565	7.837	76.155	74.401
Participación trabajadores				1.176	11.423	11.160
Impuestos		-		1.466	14.241	13.913
BDT	-	-44.636	-12.565	5.196	50.491	49.328

En este escenario, se registra pérdida en el primer y segundo año, sin embargo, la caja se mantiene positiva debido a que la inversión inicial permite cubrir las operaciones de la empresa en estos períodos. A partir del tercer año ya empieza a generarse utilidad y en el cuarto y quinto año, el flujo de caja permite realizar pago de dividendos a los accionistas. En el quinto año, debido a la liquidez del proyecto, es posible abrir una nueva sucursal en el norte de Quito.

Escenario optimista

Tabla 6

Balance general del escenario optimista

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	61.800	16.098	18.940	21.178	32.629	35.425
Inversiones			-	19.000	-	35.000
Cuentas por cobrar		7.508	8.368	10.844	16.300	21.968
Inventario		-	-	-	-	-
Activos fijos	14.000	14.000	14.000	14.000	27.000	27.000
Activos intangibles	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Depreciación acumulada		-2.940	-5.880	-8.820	-12.527	-16.233
Instalaciones	5.000	5.000	5.000	5.000	10.000	10.000
Amorización acumulada		-1.000	-2.000	-3.000	-5.000	-7.000
Otros activos						
TOTAL ACTIVO	85.000	42.866	42.628	62.402	72.602	110.360
PASIVO						
Deuda a corto plazo		8.000	8.000	8.000	8.000	-
Proveedores		-	-	-	-	-
15% Empleados			754	4.150	5.126	15.139
SRI (IR)		-	940	5.174	6.391	18.873
IESS		3.413	6.147	7.946	9.296	10.645
Deuda a Largo plazo	40.000	24.000	16.000	8.000	-	-
TOTAL PASIVO	40.000	35.413	31.842	33.271	28.813	44.657
PATRIMONIO						
Capital social	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
10% reservas				333	2.168	4.434
Resultados acumulados			-37.547	-34.547	-26.037	-50.644
Resultados del ejercicio	-	-37.547	3.333	18.345	22.658	66.913
TOTAL PATRIMONIO	45.000	7.453	10.786	29.131	43.790	65.703
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	85.000	42.866	42.628	62.402	72.602	110.360

Tabla 7

Estado de Resultados del escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	146.465	200.828	260.247	391.208	527.235	
Costo de ventas	80.858	82.472	98.582	181.233	208.771	
Margen bruto	-	65.606	118.356	161.665	209.974	318.464
Gastos Generales	95.210	106.266	126.865	168.733	209.604	
Depreciación	2.940	2.940	2.940	3.707	3.707	
Amortización	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	
BAIT	-	-33.543	8.150	30.860	35.535	103.153
Intereses	4.004	3.122	2.241	1.359	478	
Intereses inversión			-	950	-	1.750
BAT	-	-37.547	5.028	27.669	34.175	100.925
Participación trabajadores			754	4.150	5.126	15.139
Impuestos		-	940	5.174	6.391	18.873
BDT	-	-37.547	3.333	18.345	22.658	66.913

En el escenario optimista se considera un volumen de ventas superior al escenario base en un 16%. En este escenario se genera una pérdida de \$37.547 en el año 1 y a partir del año 2 se empieza a generar utilidad. La caja se mantiene positiva debido a que la inversión inicial permite cubrir los costos totales del proyecto en el primer año. Se invierte en la apertura de la segunda sucursal en el año 4, por lo que, el pago de dividendos se realiza parcialmente en este año y totalmente en el año 5. En este escenario la inversión inicial es menor en \$10.000 en relación al escenario base.

Escenario pesimista

Tabla 8

Balance General del escenario pesimista

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	71.800	12.687	-10.435	-15.565	3.560	20.340
Inversiones			-	-	-	-
Cuentas por cobrar		6.864	7.327	9.116	10.868	12.956
Inventario		-	-	-	-	-
Activos fijos	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Activos intangibles	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Depreciación acumulada		-2.940	-5.880	-8.820	-10.760	-12.700
Instalaciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amorización acumulada		-1.000	-2.000	-3.000	-4.000	-5.000
Otros activos						
TOTAL ACTIVO	95.000	38.811	12.213	4.931	22.868	38.796
PASIVO						
Deuda a corto plazo		9.000	9.000	9.000	9.000	-
Proveedores		-	-	-	-	-
15% Empleados					3.951	5.003
SRI (IR)					4.925	6.237
IESS		3.413	6.147	7.646	8.246	8.696
Deuda a Largo plazo	45.000	27.000	18.000	9.000	-	-
TOTAL PASIVO	45.000	39.413	33.147	25.646	26.122	19.936
PATRIMONIO						
Capital social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
10% reservas				-2.033	-2.011	-265
Resultados acumulados			-50.602	-68.901	-68.704	-52.989
Resultados del ejercicio	-	-50.602	-20.333	219	17.461	22.114
TOTAL PATRIMONIO	50.000	-602	-20.934	-20.716	-3.254	18.860
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	95.000	38.811	12.213	4.931	22.868	38.796

Tabla 9
Estado de Resultados del escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	133.910	175.857	218.774	260.823	310.955	
Costo de ventas	80.858	82.472	88.422	98.467	110.158	
Margen bruto	-	53.052	93.386	130.351	162.356	200.797
Gastos Generales	95.210	106.266	123.672	131.550	163.966	
Depreciación	2.940	2.940	2.940	1.940	1.940	
Amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
BAIT	-	-46.097	-16.820	2.740	27.866	33.891
Intereses	4.504	3.513	2.521	1.529	537	
Intereses inversión		-	-	-	-	
BAT	-	-50.602	-20.333	219	26.337	33.354
Participación trabajadores				3.951	5.003	
Impuestos		-	-	4.925	6.237	
BDT	-	-50.602	-20.333	219	17.461	22.114

En el escenario pesimista, se empieza a generar utilidad a partir del año 3. Se tiene una caja negativa en el año 3 y 4, lo que podría afectar el funcionamiento del proyecto. En este escenario no es posible el pago de dividendos a accionistas en ninguno de los 5 años. Para sustentar las operaciones de la empresa en este escenario y solventar los problemas de caja de los años 4 y 5 se requiere una inversión inicial mayor en \$25.000 en relación al escenario base.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Escenario base

Tabla 10
Flujo de caja del escenario base

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	-	-44.636	-12.565	5.196	50.491	49.328
Depreciación, Amortización y Provisión	-	3.940	3.940	3.940	2.940	5.507
Variación NOF	-	-3.737	2.233	1.996	20.217	-4.517
Flujo Operativo	-	-44.433,35	-6.391,22	11.131,68	73.647,93	50.317,78
Compra de activos	-18.200	-	-	-	-	-13.000
Venta de activos	-	-	-	-	-	-
Instalaciones	-5.000	-	-	-	-	-5.000
Flujo de inversión	-23.200	-	-	-	-	-18.000
Préstamos netos	45.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000
Pago de dividendos	-	-	-	-	-40.000	-20.000
Aportes de capital	50.000	-	-	-	-	-
Inversiones	-	-	-	-	-8.000	-
Flujo financiero	95.000	-9.000	-9.000	-9.000	-57.000	-29.000
Flujo de caja	71.800	-53.433	-15.391	2.132	16.648	3.318
Caja inicial	0	71.800	18.367	2.975	5.107	21.755
Caja final	71.800	18.367	2.975	5.107	21.755	25.073
NOF FC	-	-	1.504	-492	-20.709	-16.192
FLUJO LIBRE DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-23.200	-18.592	-26.249	9.272	57.862	44.669
NOF FCL		22.104	4.479	4.615	9.046	16.881
INVERSION EN NOF		-22.104	17.625	-136	-4.431	-7.834

Escenario optimista

Tabla 11
Flujo de caja del escenario optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	-	-37.547,15	3.333,43	18.344,88	22.658,35	66.913,40
Depreciación, Amortización y Provisión	-	3.940,00	3.940,00	3.940,00	5.706,67	5.706,67
Variación NOF	-	-4.094,70	3.568,43	6.953,60	-1.914,78	18.176,24
Flujo Operativo	-	-37.701,85	10.841,86	29.238,47	26.450,23	90.796,31
Compra de activos	-18.200	-	-	-	-13.000	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-
Instalaciones	-5.000	-	-	-	-5.000	-
Flujo de inversión	-23.200	-	-	-	-18.000	-
Préstamos netos	40.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
Pago de dividendos	-	-	-	-	-8.000	-45.000
Aportes de capital	45.000	-	-	-	-	-
inversiones	-	-	-	-19.000	19.000	-35.000
Flujo financiero	85.000	-8.000	-8.000	-27.000	3.000	-88.000
Flujo de caja	61.800	-45.702	2.842	2.238	11.450	2.796
Caja inicial	0	61.800	16.098	18.940	21.178	32.629
Caja final	61.800	16.098	18.940	21.178	32.629	35.425
NOF	-	-	526	-6.427	-4.513	-22.689
FLUJO LIBRE DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-23.200	-13.414	6.547	36.570	4.730	92.240
NOF FCL		20.193	19.466	33.751	28.116	47.736
INVERSION EN NOF		-20.193	727	-14.285	5.635	-19.620

Escenario pesimista

Tabla 12

Flujo de caja del escenario pesimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	-	-50.601,75	-20.332,62	218,85	17.461,48	22.113,71
Depreciación, Amortización y Provisión	-	3.940,00	3.940,00	3.940,00	2.940,00	2.940,00
Variación NOF	-	-3.451,20	2.270,98	-288,87	7.723,26	725,69
Flujo Operativo	-	-50.112,95	-14.121,64	3.869,98	28.124,73	25.779,40
		-				
Compra de activos	-18.200	-	-	-	-	-
Venta de activos		-				
Instalaciones	-5.000	-	-	-	-	-
Flujo de inversión	-23.200	-	-	-	-	-
		-				
Préstamos netos	45.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000
Pago de dividendos		-			-	-
Aportes de capital inversiones	50.000	-	-	-	-	-
Flujo financiero	95.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000
		-				
Flujo de caja	71.800	-59.113	-23.122	-5.130	19.125	16.779
Caja inicial	0	71.800	12.687	-10.435	-15.565	3.560
Caja final	71.800	12.687	-10.435	-15.565	3.560	20.340
NOF	-		1.180	1.469	-6.254	-6.980
FLUJO LIBRE DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-23.200	-30.523	-41.785	-682	31.803	41.107
NOF FCL		16.138	-9.254	-14.096	-2.694	13.360
INVERSION EN NOF		-16.138	25.393	4.841	-11.401	-16.054

Ratios financieros

Tabla 13

Ratios financieros del proyecto

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SOLVENCIA A CORTO PLAZO	Razón circulante	2,06	0,70	0,77	1,00	1,49	veces
	Capital de trabajo	13.104	-4.521	-4.385	46	16.881	
ACTIVIDAD	Rotación de activos	3	7	9	6	6	veces
ACTIVIDAD O EFICIENCIA	Rotación de CxC	19	15	15	15	15	días
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Razón deuda total	88%	128%	108%	83%	48%	
ENDEUDAMIENTO	Razón deuda a capital	79%	66%	57%	86%	69%	
	Cobertura de intereses	(9)	(2,6)	4	51	140	veces
RENTABILIDAD	Margen neto	-32%	-7%	2%	16%	11%	
	ROA	-100%	-48%	20%	98%	68%	
	ROE	-832%	-174%	-259%	595%	130%	

Al analizar los ratios financieros que se refieren a la solvencia del negocio a corto plazo: razón circulante y capital de trabajo, se observa que el proyecto tiene suficiente liquidez para cubrir su pasivo circulante en el primer, cuarto y quinto año de operaciones. Sin embargo, en el segundo y tercer año el pasivo corriente es mayor que el activo corriente.

El ratio de rotación de activos indica que la empresa es eficiente en la utilización de sus activos desde el primer año y que casi duplica su eficiencia a partir del segundo año de operaciones.

La rotación de cuentas por cobrar es de 15 días, debido a que la empresa no da crédito directo a sus clientes, pero trabaja con tarjetas de crédito que normalmente desembolsan los pagos en ese período de tiempo a partir de que el cliente realiza la compra.

El apalancamiento de la compañía es superior al 50% de acuerdo a la razón de deuda total, es decir, que sus operaciones se financian más con deuda que con capital propio.

La rentabilidad neta del proyecto sobre las ventas se vuelve positiva a partir del tercer año de funcionamiento, es decir, que los dos primeros años se cubren las operaciones de la empresa con dinero proveniente de la inversión inicial.

5.5 El TIR y el VAN

Tabla 14
TIR, VAN y valor de la empresa

	Base	Optimista	Pesimista
VAN	194.905	436.756	131.358
TIR Anual	54%	86%	37%
Valor de la empresa	234.875	484.286	216.148

Se observa que el proyecto es rentable en los tres escenarios propuestos. El TIR es superior al WACC del proyecto, que es igual a 12.06%, incluso en el escenario pesimista. El VAN es positivo en todos los escenarios, es decir, que se generan ingresos superiores a los necesarios para cubrir la inversión del proyecto.

En cuanto al valor de la empresa, se observa que en el escenario base es de \$234.875 que no supera por mucho la valoración del escenario pesimista, debido a que la inversión realizada en el cuarto año para la apertura de la segunda sucursal en el escenario base, afecta el flujo de caja libre que es la base de la valoración realizada. Sin embargo, esta inversión asegura un crecimiento mayor para el escenario base en los siguientes años en relación al escenario pesimista, en el que por falta de fondos, no se puede aperturar la segunda sucursal y su crecimiento en ventas sería limitado por falta de capacidad instalada.

5.6 Análisis de sensibilidad y escenarios

Para realizar el análisis de sensibilidad se utilizaron los escenarios propuestos anteriormente en los que la variable que afecta las ventas fue el cálculo de dos desviaciones estándar de la tasa de crecimiento de nacidos vivos en Ecuador para arriba en el escenario optimista y para abajo en el pesimista.

Tabla 15

Análisis de sensibilidad del proyecto

	Base	Optimista	Pesimista
Horas facturadas	14.656	16%	-16%
Precio Venta	\$ 90	0%	0%
Costo Unitario	\$ 81	2%	9%
NPV	746.445	865.876	627.013

Se observa, que el proyecto es ligeramente sensible a la aplicación de la variable elegida debido a que el valor actual del negocio no varía drásticamente en los tres escenarios y en ninguno de los casos es negativo.

5.7 Punto de equilibrio

Tabla 16

Punto de equilibrio contable del proyecto

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horas de servicio	1.722	2.153	2.659	3.456	4.666
Ticket promedio	81	85	88	92	95
Costos variables	-	-	-	-	-
Costos fijos	175.682	188.737	220.802	235.822	362.597
Gastos financieros	4.504	3.513	2.521	1.529	537
Depreciación	2.940	2.940	2.940	1.940	3.507
Margen de contribución bruto	81	85	88	92	95
Punto de equilibrio contable en horas de servicio	2.261	2.288	2.559	2.610	3.858

El punto de equilibrio contable del proyecto es de 13.576 horas de servicio en cinco años. Esto significa que ese es el número de ventas mínimas que se deberían alcanzar para no registrar pérdida ni ganancia en el P&G del proyecto.

ANEXO 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las **amenazas de entrada** en el sector de aprovisionamiento de servicios de acompañamiento, apoyo y asesoría especializados en la lactancia materna son moderadas, debido a que, aunque no es necesario una fuerte inversión de capital, ni existen economías de escala, ni tampoco una empresa u organización fuertemente posicionada en el mercado, sí se requiere de alto conocimiento y capacitación especializada para poder ejercer el acompañamiento, apoyo y asesoría adecuada a las madres lactantes. Por otro lado, para poder acceder con facilidad al mercado objetivo, es necesario establecer relaciones adecuadas con uno de los canales de recomendación más importantes, como son los médicos ginecólogos y pediatras, con el fin de que vean a este proyecto como un servicio complementario y no como competencia directa de su ejercicio profesional.

En cuanto a los **servicios sustitutos** en este sector, podemos decir que, las madres que tienen inconvenientes para lograr una lactancia satisfactoria acuden, principalmente, a los médicos ginecólogos, pediatras; organizaciones como: la liga de la leche, las doulas; y sus familiares cercanos para pedir consejo.

Sin embargo, no todos estos sustitutos satisfacen de manera adecuada la necesidad de la madre para mejorar su proceso de lactancia, por lo que, los precios de la asesoría especializada en lactancia estarían compitiendo con los costos de una consulta médica de especialidad y de los honorarios de una doula o asesora de lactancia. Estas tarifas varían mucho en el mercado ecuatoriano y dependen del grupo objetivo al que se dirigen, del sector geográfico donde están ubicados y de si el proveedor es público o privado. En conclusión, este factor es moderado en el sector en el que competimos.

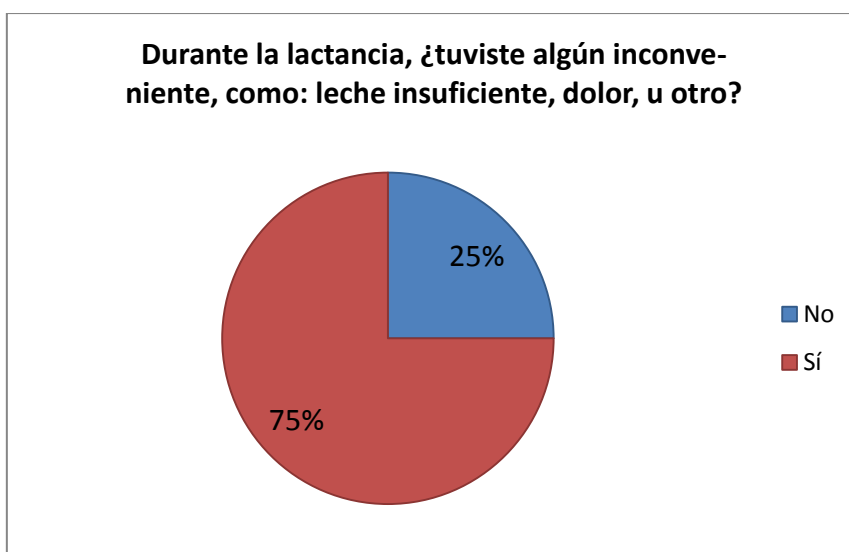
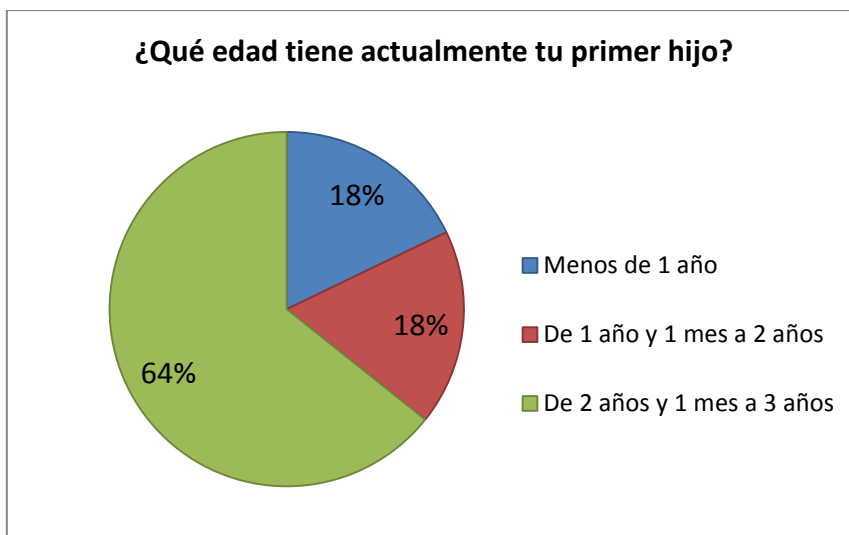
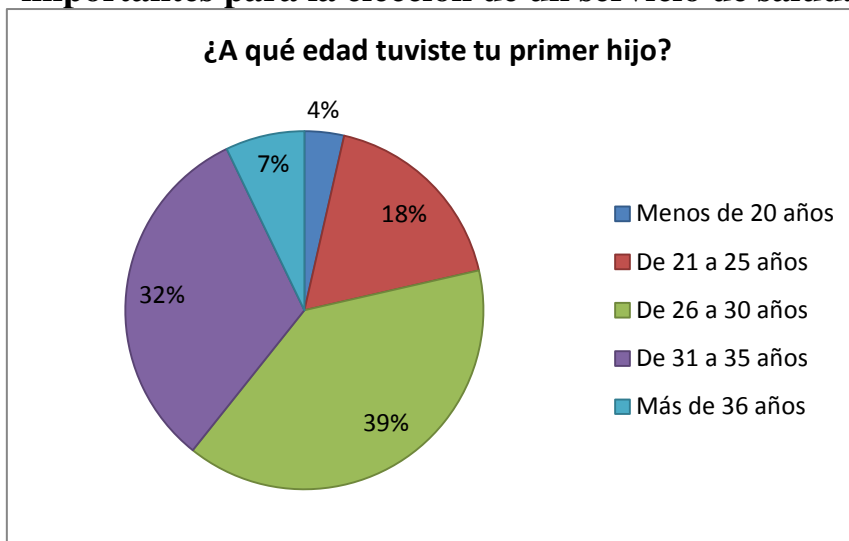
Por otro lado, **el poder de negociación del consumidor** es bajo debido a que las clientes potenciales se encuentran dispersas, hay poca información acerca de los servicios de asesoría especializada en lactancia en el mercado ecuatoriano y existe un importante espacio para la diferenciación en la provisión de estos servicios.

El **poder de negociación de los proveedores**, que en este caso, serían las asesoras de lactancia es bajo, debido a que existen pocas asociaciones de personas capacitadas para ejercer esta función y no es indispensable recurrir a ellas, ya que, la misma empresa puede proveer el entrenamiento necesario para que nuevas personas se desempeñen como asesoras especializadas.

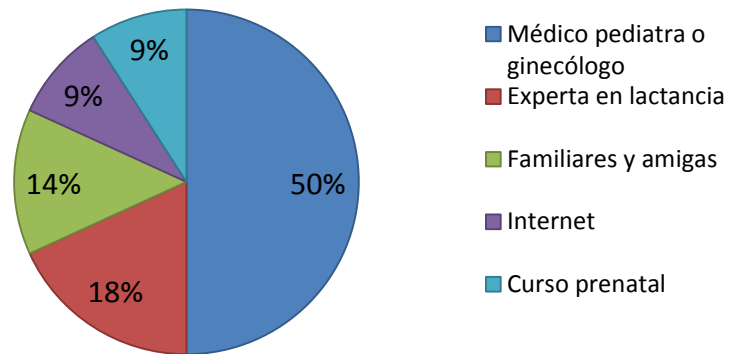
Finalmente, la competencia está formada por pequeños centros especializados en embarazo y lactancia; organizaciones sin fines de lucro como La Liga de la Leche que, en nuestro país, no ha logrado consolidarse como un referente en lactancia materna y las asesoras o doulas que brindan sus servicios individualmente sin el respaldo de ninguna entidad. Por lo tanto, la **rivalidad** en este sector es baja, debido a que, la oferta de este tipo de servicios todavía no cubre la demanda existente y los centros y personas, que actualmente se encuentran en el sector, no están interesados en posicionarse como los más baratos del mercado, sino por el contrario, buscan ofrecer diferenciación en sus servicios.

En conclusión, de acuerdo al análisis previo de las cinco fuerzas de Porter, la rentabilidad a largo plazo del sector será creciente por tener amenazas de entrada moderadas, servicios sustitutos moderados, poder de negociación de los consumidores y proveedores bajos y rivalidad entre competidores baja.

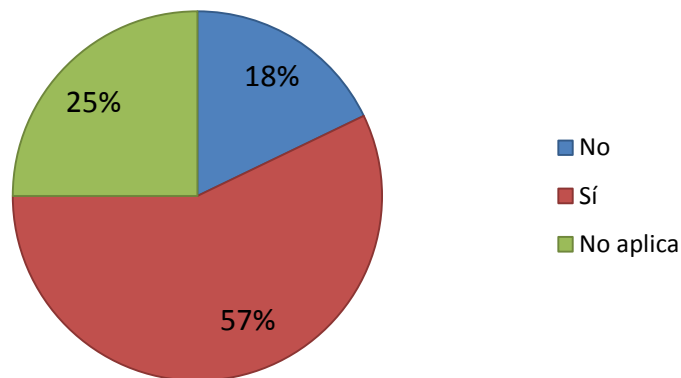
ANEXO 2: Resultados de la encuesta sobre competencia y atributos importantes para la elección de un servicio de salud.



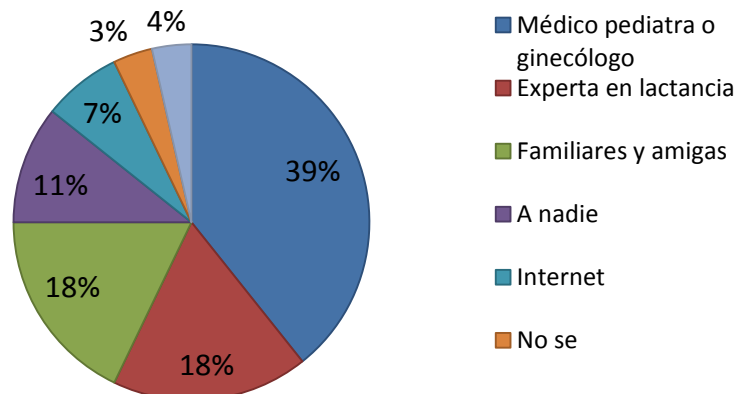
¿A quién solicitaste ayuda para resolver este inconveniente?



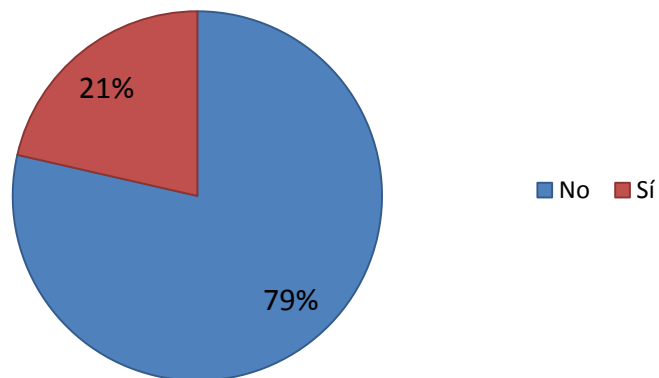
¿Consideras que el consejo recibido te ayudó a solucionar efectivamente el problema?



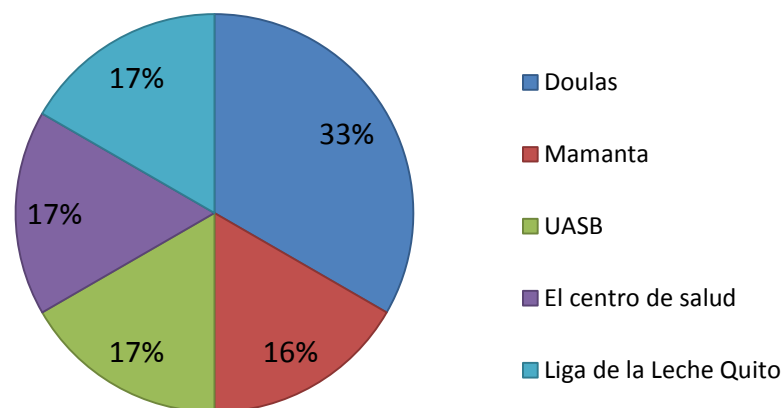
Sí al tener otro bebé, se presentara nuevamente un inconveniente en el proceso de lactancia, ¿A quién acudirías?



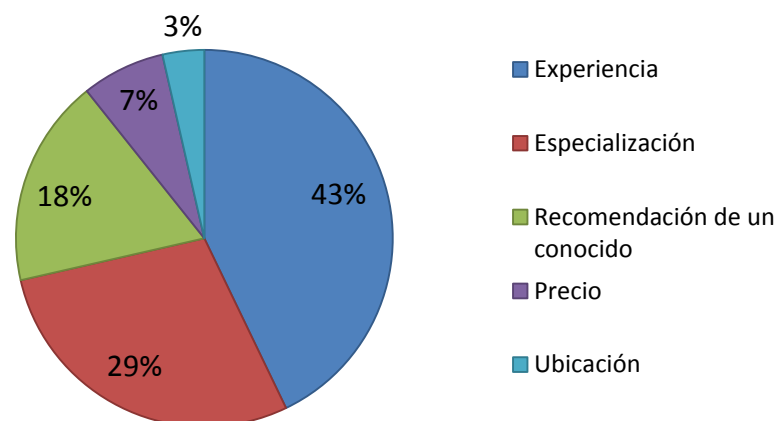
¿Conoces algún lugar especializado en lactancia que dé apoyo y asesoría a madres, en tu ciudad?



¿Cuál?



Al momento de elegir un servicio médico, ¿Qué factor es el más importante para ti?



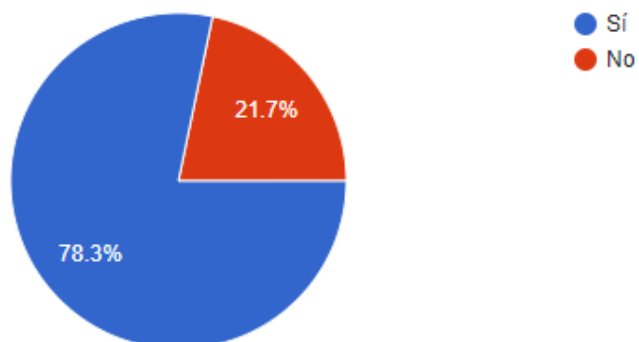
Anexo 3 Resultados de la encuesta



Respuestas de las encuestadas que no tienen hijos:

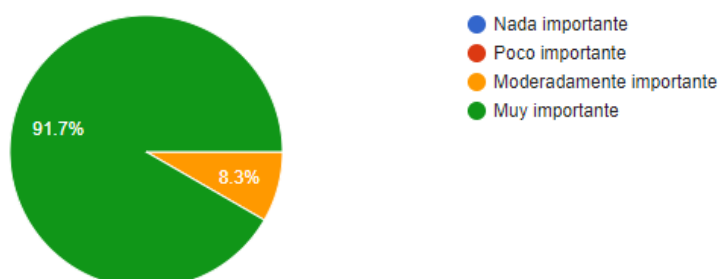
¿Planeas tener hijos en el futuro?

46 responses



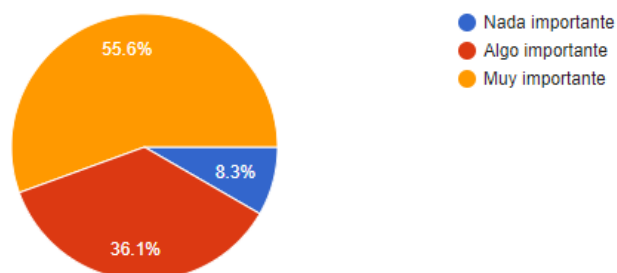
Para ti, alcanzar una lactancia exitosa, al menos hasta los 6 meses de edad del bebé es:

36 responses



Durante el embarazo ¿Qué tan importante consideras que es asistir a un curso prenatal para aprender acerca de la maternidad, parto y lactancia?

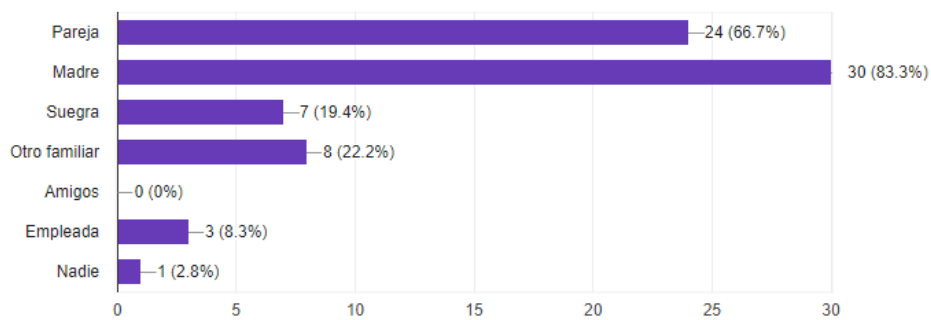
36 responses



Cuando tengas tu primer bebé, ¿Qué persona crees que te ayudará a cuidar de ti y del bebé durante los primeros días después del parto?

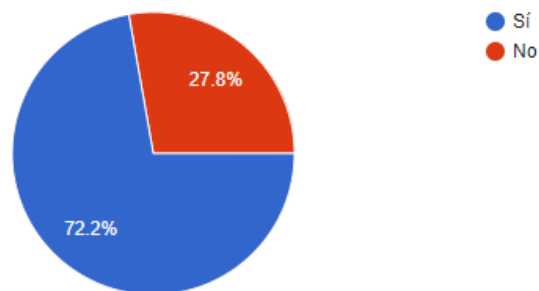


36 responses



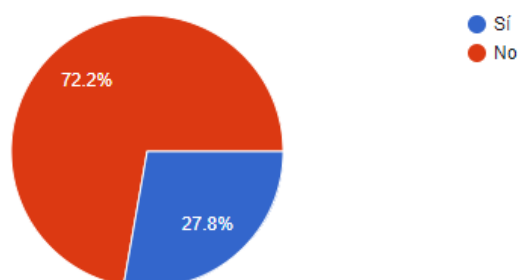
Si durante tu periodo de lactancia se presentara algún inconveniente como dolor, leche insuficiente o pezones agrietados, ¿Estarías dispuesta a contratar los servicios de una consejera especializada en lactancia para que te ayude a superar estos inconvenientes?

36 responses



¿Estarías dispuesta a pagar por los servicios de una persona capacitada en maternidad y lactancia para que te acompañe en tu casa durante los primeros días después de tu parto y ayude a cuidar de ti y de tu bebé?

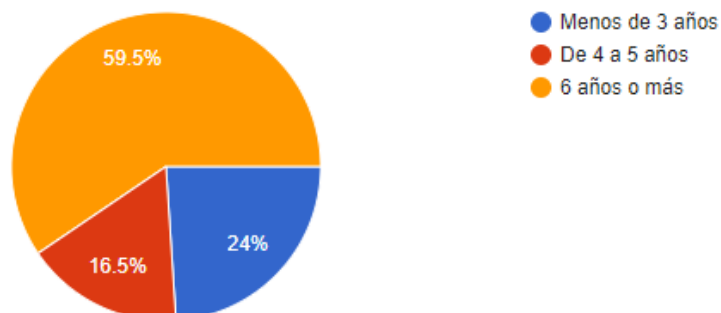
36 responses



Respuestas de las encuestadas que sí tienen hijos

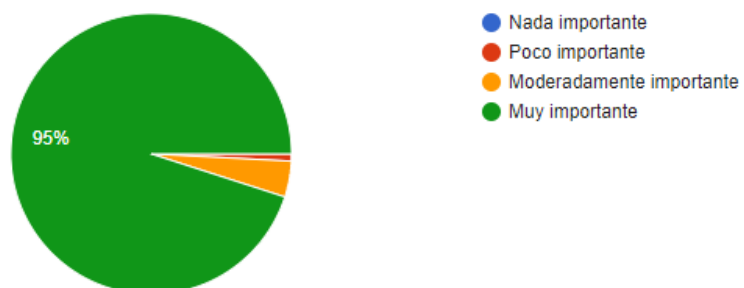
¿Qué edad tiene tu hijo menor?

121 responses



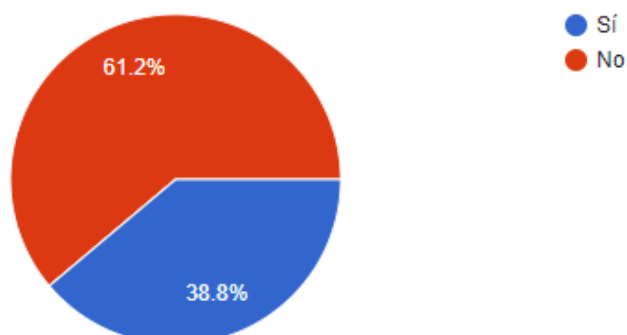
Para ti, alcanzar una lactancia exitosa al menos hasta los 6 meses de edad del bebé es:

121 responses



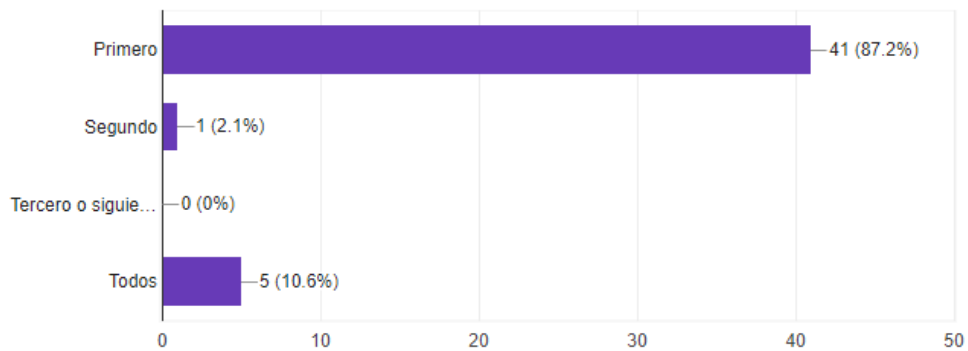
¿En alguno de tus embarazos asististe a un curso prenatal?

121 responses



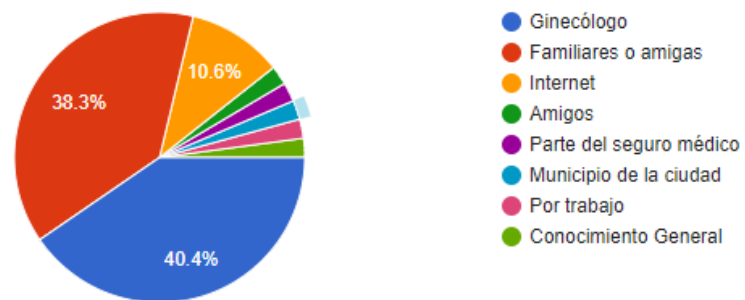
¿En cuál embarazo asististe al curso prenatal?

47 responses



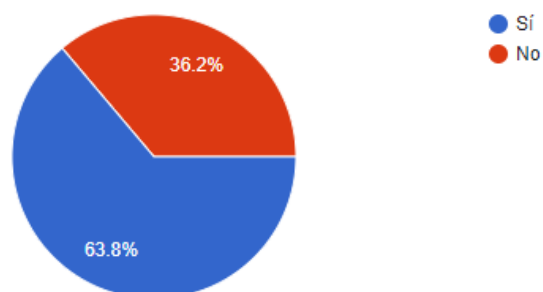
¿Cómo conociste de ese lugar?

47 responses



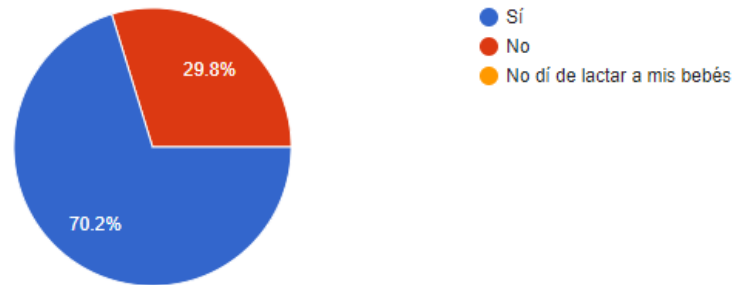
¿Consideras que la información acerca del proceso de lactancia que recibiste en el curso prenatal fue suficiente para lograr una lactancia exitosa?

47 responses



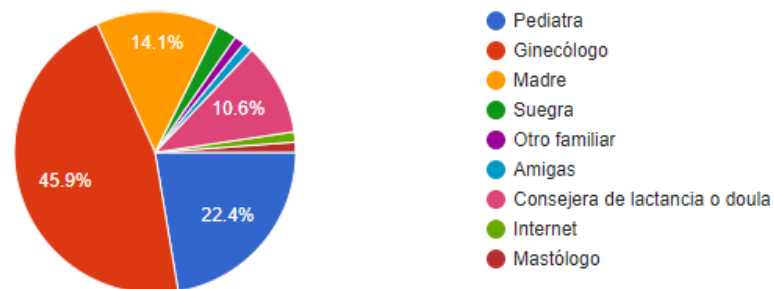
Durante la lactancia, ¿tuviste algún inconveniente como dolor, pezones agrietados, leche insuficiente con alguno de tus hijos?

121 responses

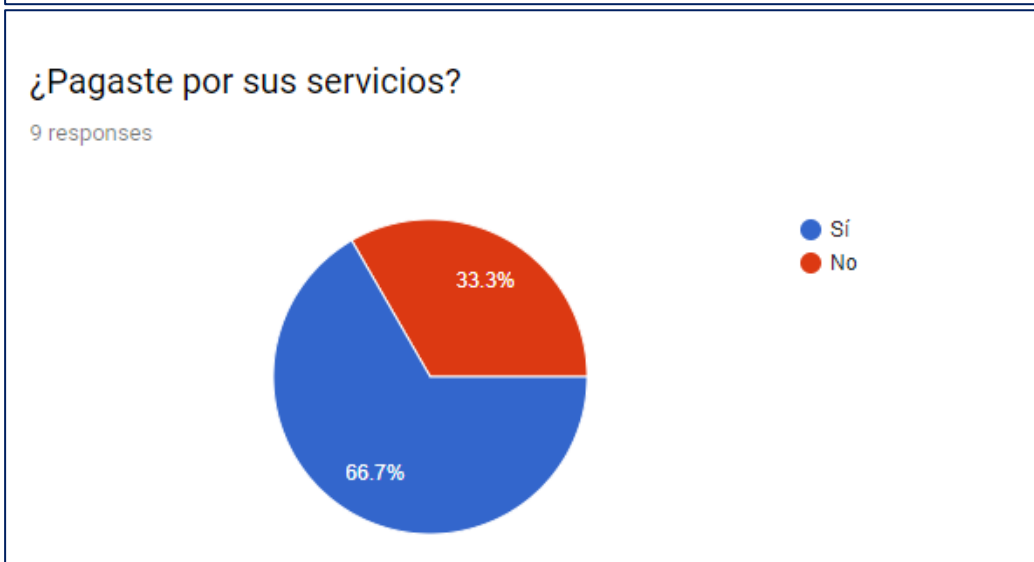
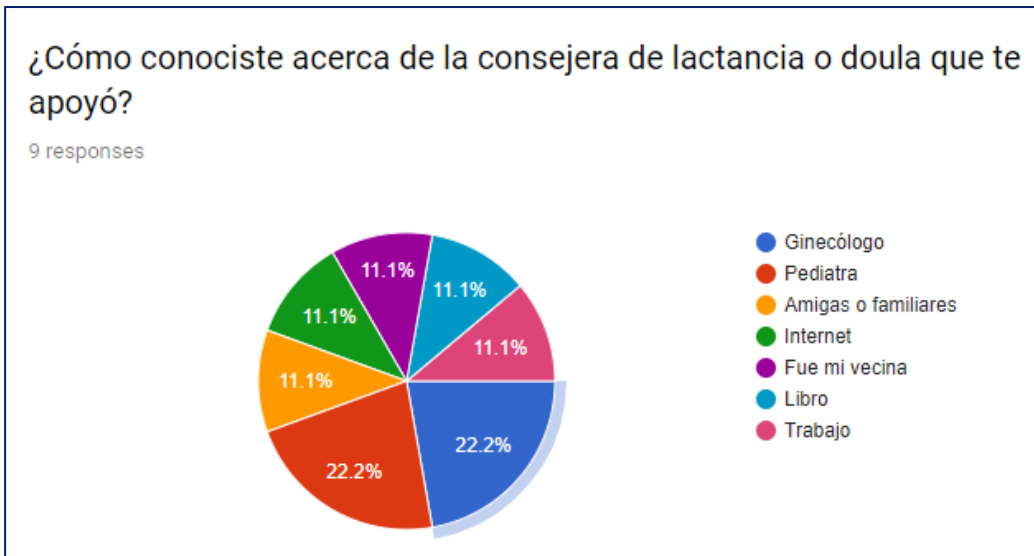


¿Con quién consultaste para solucionar ese inconveniente?

85 responses



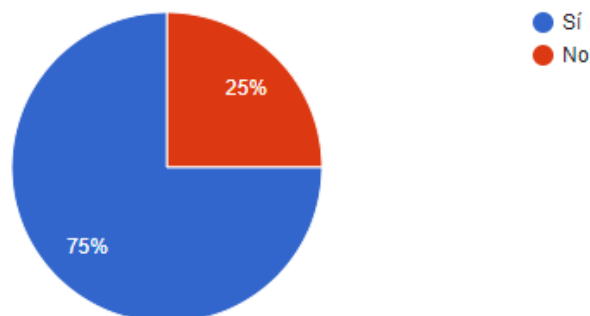
Para las que respondieron consejera de lactancia o doula:



Para las demás respuestas:

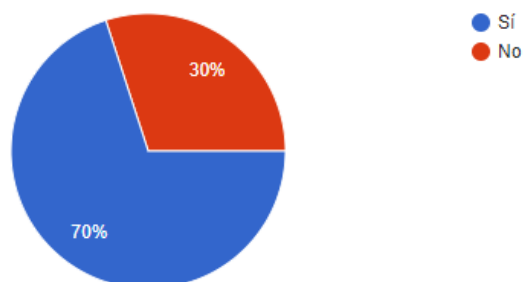
¿Consideras que el consejo recibido te ayudó a solucionar efectivamente ese inconveniente?

76 responses



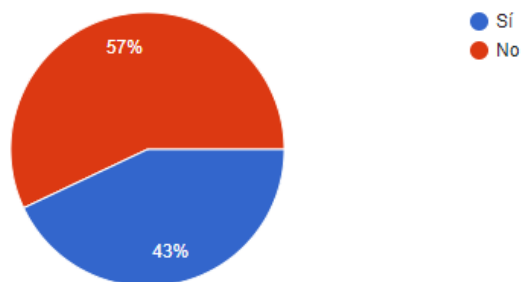
¿Hubieses estado dispuesta a contratar los servicios de una consejera especializada en lactancia que te asesore para mejorar este proceso ?

40 responses



¿Hubieses estado dispuesta a pagar por los servicios de una persona capacitada en maternidad y lactancia para que te acompañe en casa durante los primeros días después de tu parto para ayudar a cuidar de ti y de tu bebé?

121 responses



Anexo 4: Resumen de entrevistas a profundidad a médicos

Actualmente, ¿las madres están dispuestas a dar de lactar a sus bebés, o hay madres que evitan hacerlo?

Existe una buena disposición

El regresar al trabajo no favorece la lactancia

Casi todas están dispuestas a dar de lactar

Muchas quieren optar por cesárea y eso puede afectar la lactancia

En el sector económico más alto si dan más fórmula

¿Cuál es su concepto acerca de las asesoras de lactancia?

Menciona Doulas como apoyo en parto y preparación para la lactancia

Carga emocional disminuye producción de la leche

Apoyo de estas personas es genial porque le entienden, apoyan y ayudan a la paciente

La madre más apoyada o sostenida tiene una mejor producción de leche porque está más tranquila

Me parece súper interesante

Yo soy un híbrido creo que la parte científica y técnica tiene sus bases y sus razones

Las doulas y personas que predicán lo "humanizado" se basan en lo empírico y en lo tradicional

Son respetables pero hay un límite

Hay prácticas que se hacían en algún momento en la historia y que ahora se sabe que no se deben hacer y por qué volver atrás.

Hay que ir a la parte media y no ir a ningún extremo

Lastimosamente algunas doulas no tienen ningún tipo de formación y pueden decir cualquier cosa

En nuestro país uno no sabe con quién se está metiendo

¿Conoce algún centro de apoyo a la lactancia donde pueda enviar a sus pacientes?

He escuchado pero no conozco un centro específico

Tengo las referencias pero hay desconocimiento de mis pacientes sobre las doulas

No les gusta a las pacientes que alguien desconocido este en el parto

No conozco sobre un grupo donde pueda recomendar

Me gustaría tener un referente para mis pacientes

¿Estaría dispuesto a recomendar los servicios de un centro especializado en lactancia?

Si porque sería una buena ayuda y guía

¿Cuáles son los factores que más afectan a las madres durante su periodo de maternidad y lactancia?

Las creencias anteriores afectan al proceso de lactancia

La producción de la leche es emocional

Si la madre está consciente y tranquila y sabe que va a tener leche la producción viene

Si hay tensión, ansiedad e inseguridad o si es el primer niño por más buena mamá que sea siempre es una primera experiencia

La preparación para el primer bebé y la ayuda que la madre debe recibir antes y después es fundamental y confiar en que sí tiene leche

Circunstancias de pareja, recarga de actividades que afectan a la madre son expresados por el niño

Piensan que no tienen leche, dolor y mastitis

El pediatra les habla sobre la fórmula y terminan suplementando a pesar de que tienen la intención de dar de lactar

La lactancia no es solo la leche sino el vínculo emocional

La lactancia es como una relación sexual por lo que los antecedentes de la madre pueden ser una traba para que la madre lleve a cabo un buen proceso de lactancia.

Las tradiciones influyen y te hacen más susceptibles a tener problemas

Cada experiencia es única y la relación madre - hijo no va a repetirse, incluso con otro hijo.

Casi todas tienen problemas en su lactancia

Malas técnicas de lactancia, dolor, sangrado

Desconocimiento de que la producción se incrementa paulatinamente

La sociedad y los médicos ponemos mucha presión sobre las madres con comentarios negativos

Causan sentimiento de culpa

¿Tiene pacientes que tengan un exceso de producción de leche?

Con apoyo emocional un 80% de las madres puede tener sobreproducción de leche

Es raro

Por más que congeles la leche dar en biberón no es igual que dar el seno

¿Es cierto que en algunos casos la leche de la madre puede hacer daño al niño!

Está equivocada esa aseveración porque cada mamá produce la leche que la mamá necesita

¿Existe algún interés comercial por recomendar leche de fórmula?

Si es necesario tener una leche maternizada en algunos casos

Existen como 15 marcas de leche y siguen aumentando y cada empresa hace su marketing más adecuado

¿Considera que su círculo de colegas están comprometidos con el éxito de la lactancia materna?

En mi círculo estamos siempre defendiendo la leche materna y el vínculo que se da entre madre e hijo

Mis colegas no están interesados en la lactancia para nada

Los ginecólogos no tienen ni idea e incluso las ginecólogas es como que se olvidan

Manejan solo las patologías pero no apoyan al proceso

Todos sabemos que lactancia materna es lo mejor pero ninguno se da el tiempo para hacer asesoría de lactancia

Somos pocos los interesados en apoyar la lactancia

A los médicos no les interesa generar estrategias para mejorar la lactancia

Está más enfocado a las enfermeras de pediatría porque tienen más tiempo

¿Considera que los cursos profilácticos son suficientes para que la madre tenga una lactancia exitosa?

Desconozco

No es suficiente

Creo que una cosa es antes de dar a luz y otra es en el momento que ya nace el niño

Tal vez un curso postnatal sería adecuado

En el patronato son 7 sesiones que deben tomar

No dan suficiente información sobre lactancia

Tienen dos ejes principales: preparación física y charlas sobre parto y cambios en su vida

En cachorros la charla de lactancia es excelente y le dan un buen peso de tiempo

Después de dar a luz tienes apoyo de la liga de la lactancia

¿Cuáles son los factores más importantes para que usted considere recomendar los servicios de un centro de apoyo a la lactancia a sus pacientes?

Si siento que la madre requiere más apoyo para sentirse segura

Atención personalizada

Diagnóstico adecuado de las necesidades de la mamá

Que mis pacientes estén satisfechas

Tiene que ser algo certificado con aval académico

No herir el orgullo médico y no contradecir lo que dice el médico

¿Considera que el apoyo que usted da a las madres en período de lactancia es adecuado?

Yo si me doy el tiempo de conversar con mis pacientes, pero especialmente la primigestas requieren apoyo adicional.

Los ginecólogos no somos la mejor guía

Cuando fui mamá me di cuenta de que los ginecólogos no tenemos idea sobre la lactancia

Creo que se puede hacer mucho porque cada mamá y cada bebé es único

Me hace falta conocer más para poder ayudar mejor a mis pacientes

Tu puede guiar pero siempre pueden haber cosas diferentes

Es insuficiente principalmente por el tiempo

El tiempo que te asignan en el sector público es de 15 minutos por paciente

Nos enfocamos más en planificación familiar con adolescentes

¿Cuál sería la mejor manera para dar a conocer nuestros servicios a los médicos?

Con una charla con comida, no visita a médicos

Que los médicos se interesen en apoyar a la lactancia

Un beneficio para las pacientes

No visita médica

Se puede llegar al médico a través de la paciente

Los médicos considerarían este servicio como un servicio complementario, no como competencia porque nadie hace lactancia

Un meeting y ofrecer una cena y promocionar el servicio

A los pediatras les puede importar más que a los ginecólogos

¿Cuál sería la mejor manera de llegar a las pacientes?

Atenderles en el momento del problema

Anexo 5: Buyer personas

Lorena es una jóven de 26 años, profesional, casada hace 1 año. Trabaja como coordinadora administrativa en una empresa privada. Tiene un sueldo mensual de 1.000 mensuales. Arrienda un departamento en el norte de Quito por \$300. Tiene seguro privado. Está embarazada de su primer hijo y está muy motivada por la lactancia exclusiva.

Carolina es una mujer de 28 años, profesional, casada hace 3 años. Trabaja como jefe de importaciones de una empresa comercial. Tiene un sueldo mensual de \$2.000. Vive en un departamento en el norte de Quito adquirido con préstamo hipotecario. Tuvo su primer hijo hace una semana y se siente muy estresada porque no logra tener suficiente leche para amamantar a su bebé. Se ve obligada a darle leche de fórmula porque el pediatra le dijo que era necesario. Tiene mucho dolor al dar de lactar y su bebé sufre de estreñimiento por la leche de fórmula. Está muy deprimida y los consejos que le da su madre no le ayudan.

María José tiene 34 años, profesional, vive sola con su hijo de 4 años y acaba de tener un bebé hace 2 semanas. Tiene su propio negocio de cafetería, con ingresos promedio de \$4.000 mensuales. Tiene empleada, pero necesita apoyo para atender a sus dos hijos, especialmente porque el mayor está celoso del bebé y los dos requieren bastante atención. Se siente agotada porque no descansa suficiente durante el día y la noche. Sus familiares cercanos no le pueden apoyar en este momento debido a sus ocupaciones laborales.

Anexo 6: Análisis Foda

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado y certificado, • Infraestructura adecuada, • Buen posicionamiento de marca: redes sociales, RP y free press. • CRM • Alianzas con seguros médicos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El negocio depende de personal calificado para prestar un servicio de calidad. • Capacidad instalada limitada.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un servicio privado especializado en lactancia en Quito y muy pocos a nivel nacional • El 70% de madres sufre algún inconveniente durante la lactancia. • Posibilidad de expandirse a otras ciudades del Ecuador y luego a otros países latinoamericanos. • La Liga de la leche no tiene una fuerte presencia en Ecuador. • La competencia actual tiene bajo posicionamiento en el mercado. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores. • Escasez de personal calificado.

Anexo 7: Hojas de vida del staff ejecutivo

VERÓNICA MARIBEL PEÑAHERRERA CEPEDA

Formación Académica

Egresada de la Maestría en Administración de Negocios (MBA), 2016 -2018, Universidad San Francisco de Quito. Quito – Ecuador.

Título de Licenciada en Comunicación con especialidad en Publicidad Suma Cum Laude, Universidad de Las Américas, 2000, Quito-Ecuador.

Título de Publicista Universitaria con mención en Marketing Suma Cum Laude, Universidad de Las Américas, 2000, Quito-Ecuador.

Título de bachiller en la especialización de Químico – Biólogo, Hogar Colegio La Dolorosa, 1996, Quito-Ecuador.

Otros Estudios

Certificado ocupacional de Chef de Partida, Centro de Formación Gastronómica Le Gourmet, 2009, Quito – Ecuador.

Certificado ocupacional de Alta Cocina, Centro de Formación Gastronómica Le Gourmet, 2009, Quito – Ecuador.

Diploma del Programa de Gerencia de Marketing Estratégico, Instituto Tecnológico Superior de Monterrey, 2006, Quito-Ecuador.

Idiomas:

Inglés intermedio.

Computación:

MS Excel, MS Word, MS Power Point, Internet, SAP, Sicc, Insoft, File Maker.

Experiencia laboral

NATURAL VITALITY S.A. (05/03/2012 hasta la fecha actual)

- Coordinadora Senior de la Dirección de Marketing y Ventas
- Coordinadora de la Unidad de Negocios y Cuentas Claves
- Coordinadora de Marketing – Cuenta Fybeca
- Jefe de almacén encargada

SAL & MIEL CATERING SERVICE (1/10/2010 – 28/02/2012)

- Gerente Propietaria

CORPORACIÓN BELCORP – L’BEL PARIS (07/04/2008 – 27/07/2010)

- Analista de Administración Comercial y Ventas
- Analista de Programas Especiales

GRUPO EL COMERCIO C.A. (15/12/1999 – 04/04/2008)

- Asistente de Canales
- Asistente de Mercadeo
- Asistente de Investigación de Mercado

GABRIELA MISHEL PEÑAHERRERA CEPEDA**Formación académica:**

Título de Doctora en Medicina y Cirugía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2006.

Título de Ginecóloga – Obstetra. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 2012. Mejor egresada de la promoción.

Subespecialidad en Ginecología para la Infancia y Adolescencia. Universidad de la Plata. Montevideo – Uruguay. 2013.

Subespecialidad en Sexología Clínica. Sociedad Uruguaya de Sexología. 2013. Montevideo – Uruguay.

Otros Estudios:

Curso superior en Docencia Médica en Salud. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 2016

Idiomas:

Inglés intermedio.

Computación:

MS Excel, MS Word, MS Power Point, Internet.

Experiencia laboral:

UNIDAD METROPOLITANA DE SALUD SUR (06/2016 hasta la actualidad)

Jefe del Área de Atención Amigable a Adolescentes

Médica Ginecóloga Obstetra Infantojuvenil

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR (2015 hasta la actualidad)

Docente del Posgrado de Pediatría de la Facultad de Medicina

A Y M SALUD INFANTIL (QUITO) (Agosto 2015 hasta la actualidad)

Médica Ginecóloga Obstetra Infantojuvenil

AXXIS Hospital (Quito) (Marzo 2006 hasta la actualidad)

Médica Accionista

Ginecóloga Obstetra Infantojuvenil

Anexo 8: Lista de precios

Lista de precios S.O.S Lactancia

Curso prenatal + taller especializado en lactancia (14 sesiones)	\$300
Taller de lactancia nivel básico (5 sesiones)	\$100
Taller de lactancia nivel intermedio (5 sesiones)	\$100
Taller de lactancia nivel avanzado (5 sesiones)	\$100
Asesoría de lactancia a domicilio	\$60
Paquete de 3 días de acompañamiento post-parto a domicilio	\$300

Anexo 9: Plan de ventas

Proyección de ventas S.O.S Lactancia Año 1 al 3 Escenario Realista

Composición de las ventas		Participación
Prenatal + taller		20%
Taller básico		20%
Taller intermedio		15%
Taller avanzado		15%
Asesoría a domicilio		28%
Paquete de acompañamiento		2%
Total		100%

Ventas en unidades	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	34	53	63	68	218	70	68	68	67	273	86	83	84	83	337
Taller básico	34	53	63	68	218	70	68	68	67	273	86	83	84	83	337
Taller intermedio	26	40	47	51	164	53	51	51	50	204	65	63	63	62	252
Taller avanzado	26	40	47	51	164	53	51	51	50	204	65	63	63	62	252
Asesoría a domicilio	48	74	88	95	305	98	95	95	94	382	121	117	118	116	471
Paquete de acompañamiento	3	5	6	7	22	7	7	7	7	27	9	8	8	8	34
Total de clientes	170	265	315	340	1.090	350	338	340	335	1.363	432	417	420	414	1.683
Variación		56%	19%	8%	100%	3%	-3%	1%	-1%	25%	29%	-3%	1%	-1%	24%

0,31363

Precios por producto	Año 1			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Prenatal + taller	270	300	300	300
Taller básico	90	100	100	100
Taller intermedio	90	100	100	100
Taller avanzado	90	100	100	100
Asesoría a domicilio	54	60	60	60
Paquete de acompañamiento	270	300	300	300

Año 2			
Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
311	311	311	311
104	104	104	104
104	104	104	104
104	104	104	104
62	62	62	62
311	311	311	311

Año 3			
Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
322	322	322	322
107	107	107	107
107	107	107	107
107	107	107	107
64	64	64	64
322	322	322	322

Ventas en dólares	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	9.180	15.900	18.900	20.400	64.380	21.771	21.024	21.149	20.838	84.781	27.874	26.918	27.077	26.679	108.548
Taller básico	3.060	5.300	6.300	6.800	21.460	7.257	7.008	7.050	6.946	28.260	9.291	8.973	9.026	8.893	36.183
Taller intermedio	2.295	3.975	4.725	5.100	16.095	5.443	5.256	5.287	5.209	21.195	6.968	6.729	6.769	6.670	27.137
Taller avanzado	2.295	3.975	4.725	5.100	16.095	5.443	5.256	5.287	5.209	21.195	6.968	6.729	6.769	6.670	27.137
Asesoría a domicilio	2.570	4.452	5.292	5.712	18.026	6.096	5.887	5.922	5.835	23.739	7.805	7.537	7.582	7.470	30.393
Paquete de acompañamiento	918	1.590	1.890	2.040	6.438	2.177	2.102	2.115	2.084	8.478	2.787	2.692	2.708	2.668	10.855
Total de ingresos	20.318	35.192	41.832	45.152	142.494	48.186	46.534	46.809	46.121	187.649	61.693	59.578	59.931	59.049	240.252
Variación		100%	19%	8%	100%	7%	-3%	1%	-1%	31,7%	34%	-3%	1%	-1%	28,0%

Producto	No. De participantes	Horas de servicio	Precio de producto	Precio por hora				
				AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Prenatal + taller	5	14	300	107	111	115	119	124
Taller básico	5	5	100	100	104	107	111	116
Taller intermedio	5	5	100	100	104	107	111	116
Taller avanzado	5	5	100	100	104	107	111	116
Asesoría a domicilio	1	1	60	60	62	64	67	69
Paquete de acompañamiento	1	12	300	25	26	27	28	29

Producto	Año 1			Año 2			Año 3			Total año 3					
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3						
Prenatal + taller	95	148	176	190	189	190	196	189	190	188	763	234	235	232	943
Taller básico	34	53	63	68	70	68	70	68	68	67	273	83	84	83	337
Taller intermedio	26	40	47	51	53	51	53	51	51	50	204	65	63	62	252
Taller avanzado	26	40	47	51	53	51	53	51	51	50	204	65	63	62	252
Asesoría a domicilio	48	74	88	95	98	95	98	95	95	94	382	121	117	118	471
Paquete de acompañamiento	41	64	76	82	84	81	84	81	82	80	327	104	100	101	404
Total de horas de servicio	269	419	498	537	553	534	553	534	537	529	2.154	660	663	654	2.660
Variación		56%	19%	8%	3%	-3%	3%	-3%	1%	-1%	25%	-3%	1%	-1%	24%

Producto	Año 1			Año 2			Año 3			Total año 3					
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3						
Prenatal + taller	9.180	15.900	18.900	20.400	21.771	21.024	21.149	21.024	21.149	20.838	84.781	27.874	26.918	27.077	108.548
Taller básico	3.060	5.300	6.300	6.800	7.257	7.008	7.050	7.008	7.050	6.946	28.260	9.291	8.973	9.026	36.183
Taller intermedio	2.295	3.975	4.725	5.100	5.443	5.256	5.287	5.256	5.287	5.209	21.195	6.968	6.729	6.769	27.137
Taller avanzado	2.295	3.975	4.725	5.100	5.443	5.256	5.287	5.256	5.287	5.209	21.195	6.968	6.729	6.769	27.137
Asesoría a domicilio	2.570	4.452	5.292	5.712	6.096	5.887	5.922	5.887	5.922	5.835	23.739	7.805	7.537	7.582	30.393
Paquete de acompañamiento	918	1.590	1.890	2.040	2.177	2.102	2.115	2.102	2.115	2.084	8.478	2.787	2.692	2.708	10.855
Total de ingresos	20.318	35.192	41.832	45.152	48.186	46.534	46.809	46.534	46.809	46.121	187.649	61.693	59.578	59.931	240.252
Variación		73%	19%	8%	-66%	-3%	1%	-3%	1%	-1%	34,7%	34%	-3%	1%	28,0%
Costo promedio por hora	76	84	84	84	87	87	87	87	87	87	90	90	90	90	90

Proyección de ventas S.O.S Lactancia
Año 1 al 3
Escenario Optimista

Composición de las ventas	
Producto	Participación
Prenatal + taller	20%
Taller básico	20%
Taller intermedio	15%
Taller avanzado	15%
Asesoría a domicilio	28%
Paquete de acompañamiento	2%
Total	100%

Ventas en unidades	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	36	56	66	71	229	78	74	74	72	298	98	93	93	90	373
Taller básico	36	56	66	71	229	78	74	74	72	298	98	93	93	90	373
Taller intermedio	27	42	50	54	172	59	56	56	54	224	73	69	69	68	279
Taller avanzado	27	42	50	54	172	59	56	56	54	224	73	69	69	68	279
Asesoría a domicilio	50	78	93	100	321	109	104	104	101	417	137	130	130	126	522
Paquete de acompañamiento	4	6	7	7	23	8	7	7	7	30	10	9	9	9	37
Total de clientes	179	278	331	357	1.145	390	370	370	360	1.490	488	463	463	450	1.863
Variación		55%	19%	8%	100%	9%	-5%	0%	-3%	30%	35%	-5%	0%	-3%	25%

0,329488

Precios por producto	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	270	300	300	300	1.170	311	311	311	311	1.233	322	322	322	322	1.276
Taller básico	90	100	100	100	390	104	104	104	104	416	107	107	107	107	425
Taller intermedio	90	100	100	100	390	104	104	104	104	416	107	107	107	107	425
Taller avanzado	90	100	100	100	390	104	104	104	104	416	107	107	107	107	425
Asesoría a domicilio	54	60	60	60	234	62	62	62	62	246	64	64	64	64	256
Paquete de acompañamiento	270	300	300	300	1.170	311	311	311	311	1.233	322	322	322	322	1.276

Año 1				Año 2				Año 3			
Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
311	311	311	311	311	311	311	311	322	322	322	322
104	104	104	104	104	104	104	104	107	107	107	107
104	104	104	104	104	104	104	104	107	107	107	107
104	104	104	104	104	104	104	104	107	107	107	107
62	62	62	62	62	62	62	62	64	64	64	64
311	311	311	311	311	311	311	311	322	322	322	322

Año 1				Año 2				Año 3			
Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322
107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322

Ventas en dólares	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	9.666	16.680	19.860	21.420	67.626	24.259	23.015	23.015	22.393	92.681	31.436	29.824	29.824	29.018	120.103
Taller básico	3.222	5.560	6.620	7.140	22.542	8.086	7.672	7.672	7.464	30.894	10.479	9.941	9.941	9.673	40.034
Taller intermedio	2.417	4.170	4.965	5.355	16.907	6.065	5.754	5.754	5.598	23.170	7.859	7.456	7.456	7.255	30.026
Taller avanzado	2.417	4.170	4.965	5.355	16.907	6.065	5.754	5.754	5.598	23.170	7.859	7.456	7.456	7.255	30.026
Asesoría a domicilio	2.706	4.670	5.561	5.998	18.935	6.792	6.444	6.444	6.270	25.951	8.802	8.351	8.351	8.125	33.629
Paquete de acompañamiento	967	1.668	1.986	2.142	6.763	2.426	2.301	2.301	2.239	9.268	3.144	2.982	2.982	2.902	12.010
Total de ingresos	21.394	36.918	43.957	47.410	149.679	53.693	50.939	50.939	49.563	205.134	69.579	66.011	66.011	64.227	265.828
Variación		100%	19%	8%	100%	13%	-5%	0%	-3%	37,0%	40%	-5%	0%	-3%	29,6%

Producto	No. De participantes	Horas de servicio	Precio del producto	Precio por hora				
				AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Prenatal + taller	5	14	300	107	111	115	119	124
Taller básico	5	5	100	100	104	107	111	116
Taller intermedio	5	5	100	100	104	107	111	116
Taller avanzado	5	5	100	100	104	107	111	116
Asesoría a domicilio	1	1	60	60	62	64	67	69
Paquete de acompañamiento	1	12	300	25	26	27	28	29

Producto	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Año 1				Año 2				Año 3				Total año 3
					Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3	Trim. 1	
Prenatal + taller	100	156	185	200	641	218	207	207	207	834	273	259	259	252	1.043		
Taller básico	36	56	66	71	229	78	74	74	74	298	98	93	93	90	373		
Taller intermedio	27	42	50	54	172	59	56	56	54	224	73	69	69	68	279		
Taller avanzado	27	42	50	54	172	59	56	56	54	224	73	69	69	68	279		
Asesoría a domicilio	50	78	93	100	321	109	104	104	101	417	137	130	130	126	522		
Paquete de acompañamiento	43	67	79	86	275	94	89	89	86	358	117	111	111	108	447		
Total de horas de servicio	283	439	523	564	1.809	616	585	585	569	1.275	770	731	731	711	2.943		
Variación		55%	19%	8%	100%	9%	-5%	0%	-3%	-30%	35%	-5%	0%	-3%	131%		

Producto	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Año 1				Año 2				Año 3				Total año 3
					Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3	Trim. 1	
Prenatal + taller	9.666	16.680	19.860	21.420	67.626	24.259	23.015	23.015	22.393	92.681	31.436	29.824	29.824	29.018	120.103		
Taller básico	3.222	5.560	6.620	7.140	22.542	8.086	7.672	7.672	7.464	30.894	10.479	9.941	9.941	9.673	40.034		
Taller intermedio	2.417	4.170	4.965	5.355	16.907	6.065	5.754	5.754	5.598	23.170	7.859	7.456	7.456	7.255	30.026		
Taller avanzado	2.417	4.170	4.965	5.355	16.907	6.065	5.754	5.754	5.598	23.170	7.859	7.456	7.456	7.255	30.026		
Asesoría a domicilio	2.706	4.670	5.561	5.998	18.935	6.792	6.444	6.444	6.270	25.951	8.802	8.351	8.351	8.125	33.629		
Paquete de acompañamiento	967	1.668	1.986	2.142	6.763	2.426	2.301	2.301	2.239	9.268	3.144	2.982	2.982	2.902	12.010		
Total de ingresos	21.394	36.918	43.957	47.410	149.679	53.693	50.939	50.939	49.563	205.134	69.579	66.011	66.011	64.227	265.828		
Variación		73%	19%	8%	100%	-64%	-5%	0%	-3%	37.0%	40%	-5%	0%	-3%	29.6%		
Costo promedio por hora	76	84	84	84		87	87	87	87		90	90	90	90			

Proyección de ventas S.O.S Lactancia
Año 1 al 3
Escenario Pesimista

Producto	Participación
Prenatal + taller	20%
Taller básico	20%
Taller intermedio	15%
Taller avanzado	15%
Asesoría a domicilio	28%
Paquete de acompañamiento	2%
Total	100%

Ventas en unidades	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	33	51	60	65	209	70	65	65	61	261	84	78	78	73	313
Taller básico	33	51	60	65	209	70	65	65	61	261	84	78	78	73	313
Taller intermedio	24	38	45	49	157	53	49	49	46	196	63	59	59	55	235
Taller avanzado	24	38	45	49	157	53	49	49	46	196	63	59	59	55	235
Asesoría a domicilio	46	71	85	91	293	98	91	91	85	365	118	109	109	102	438
Paquete de acompañamiento	3	5	6	7	21	7	7	7	6	26	8	8	8	7	31
Total de clientes	163	254	302	326	1.045	350	325	325	305	1.305	420	390	390	366	1.566
Variación		56%	19%	8%	100%	7%	-7%	0%	-6%	25%	38%	-7%	0%	-6%	20%

0,300649

Precios por producto	Año 1				Año 2				Año 3			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Prenatal + taller	270	300	300	300	311	311	311	311	322	322	322	322
Taller básico	90	100	100	100	104	104	104	104	107	107	107	107
Taller intermedio	90	100	100	100	104	104	104	104	107	107	107	107
Taller avanzado	90	100	100	100	104	104	104	104	107	107	107	107
Asesoría a domicilio	54	60	60	60	62	62	62	62	64	64	64	64
Paquete de acompañamiento	270	300	300	300	311	311	311	311	322	322	322	322

Ventas en dólares	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	8.802	15.240	18.120	19.560	61.722	21.771	20.216	20.216	18.972	81.174	27.084	25.149	25.149	23.601	100.983
Taller básico	2.934	5.080	6.040	6.520	20.574	7.257	6.739	6.739	6.324	27.058	9.028	8.383	8.383	7.867	33.661
Taller intermedio	2.201	3.810	4.530	4.890	15.431	5.443	5.054	5.054	4.743	20.293	6.771	6.287	6.287	5.900	25.246
Taller avanzado	2.201	3.810	4.530	4.890	15.431	5.443	5.054	5.054	4.743	20.293	6.771	6.287	6.287	5.900	25.246
Asesoría a domicilio	2.465	4.267	5.074	5.477	17.282	6.096	5.660	5.660	5.312	22.729	7.583	7.042	7.042	6.608	28.275
Paquete de acompañamiento	880	1.524	1.812	1.956	6.172	2.177	2.022	2.022	1.897	8.117	2.708	2.515	2.515	2.360	10.098
Total de ingresos	19.482	33.731	40.106	43.293	136.611	48.186	44.744	44.744	41.990	179.664	59.945	55.663	55.663	52.238	223.510
Variación		100%	19%	8%	100%	11%	-7%	0%	-6%	31.5%	43%	-7%	0%	-6%	24.4%

Producto	No. De particip	Horas de s	Precio por hora				
			AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Prenatal + taller	5	14	300	111	115	119	124
Taller básico	5	5	100	104	107	111	116
Taller intermedio	5	5	100	104	107	111	116
Taller avanzado	5	5	100	104	107	111	116
Asesoría a domicilio	1	1	60	62	64	67	69
Paquete de acompañamiento	1	12	300	26	27	28	29

3 3 3 3 3

Horas de servicio	Año 1												Año 2				Año 3			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3					
Prenatal + taller	91	142	169	183	585	196	182	182	171	731	235	218	218	205	877					
Taller básico	33	51	60	65	209	70	65	65	61	261	84	78	78	73	313					
Taller intermedio	24	38	45	49	157	53	49	49	46	196	63	59	59	55	235					
Taller avanzado	24	38	45	49	157	53	49	49	46	196	63	59	59	55	235					
Asesoría a domicilio	46	71	85	91	293	98	91	91	85	365	118	109	109	102	438					
Paquete de acompañamiento	39	61	72	78	251	84	78	78	73	313	101	94	94	88	376					
Total de horas de servicio	258	401	477	515	1.651	553	514	514	482	1.275	664	616	616	578	2.474					
Variación		56%	19%	8%	100%	7%	-7%	0%	-6%	-23%	38%	-7%	0%	-6%	94%					

Ventas en dólares	Año 1				Año 2				Año 3						
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 1	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 2	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total año 3
Prenatal + taller	8.802	15.240	18.120	19.560	61.722	21.771	20.216	20.216	18.972	81.174	27.084	25.149	25.149	23.601	100.983
Taller básico	2.934	5.080	6.040	6.520	20.574	7.257	6.739	6.739	6.324	27.058	9.028	8.383	8.383	7.867	33.661
Taller intermedio	2.201	3.810	4.530	4.890	15.431	5.443	5.054	5.054	4.743	20.293	6.771	6.287	6.287	5.900	25.246
Taller avanzado	2.201	3.810	4.530	4.890	15.431	5.443	5.054	5.054	4.743	20.293	6.771	6.287	6.287	5.900	25.246
Asesoría a domicilio	2.465	4.267	5.074	5.477	17.282	6.096	5.660	5.660	5.312	22.729	7.583	7.042	7.042	6.608	28.275
Paquete de acompañamiento	880	1.524	1.812	1.956	6.172	2.177	2.022	2.022	1.897	8.117	2.708	2.515	2.515	2.360	10.098
Total de ingresos	19.482	33.731	40.106	43.293	136.611	48.186	44.744	44.744	41.990	179.664	59.945	55.663	55.663	52.238	223.510
Variación		73%	19%	8%		-65%	-7%	0%	-6%	32%	43%	-7%	0%	-6%	24%
Costo promedio por hora	76	84	84	84	87	87	87	87	87	87	90	90	90	90	90

REFERENCIAS:

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva*. Recuperado de <http://www.vicepresidencia.gob.ec>

Aduana del Ecuador SENAEC. (2017). Importaciones. Ecuador. Recuperado de www.aduana.gob.ec/importaciones/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2012. *Encuesta de Salud y Nutrición*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2016. *Estadísticas Vitales: Registro estadístico de nacidos vivos y defunciones*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2010. *¿Cómo crecerá la población en Ecuador?* Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2011. *Encuesta de estratificación del Nivel Socio Económico NSE*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). 2014. *Anuario de Nacimientos y Defunciones*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Noboa Fabrizio, 2014, Fuerzas sectoriales y competitivas

US Federal Reserve. 2018. *H.15 Selected Interest Rates for Jun 01, 2018*. Recuperado de <http://www.federalreserve.gov>

Damodaran Online. 2018. *Levered and Unlevered Betas by Industry*. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Banco Central del Ecuador. 2018. *Riesgo País*. Recuperado de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador, abril 2018, Boletín de Estadísticas Macroeconómicas

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis 5 Fuerzas de Porter	64
Anexo 2 Resultados encuesta factores críticos de decisión	66
Anexo 3 Resultados investigación cuantitativa.....	69
Anexo 4 Resumen entrevistas a profundidad a médicos	77
Anexo 5 Buyer personas	80
Anexo 6 Análisis FODA	81
Anexo 7 Hojas de vida staff ejecutivo.....	82
Anexo 8 Lista de precios	84
Anexo 9 Plan de ventas	85