

**Plan de negocios para la creación de un centro de asesoría en lactancia y estimulación  
adecuada para familias con niños de 0-6 años**

**Daniela Rueda Orozco**

**2123638**

**Trabajo de grado para optar por el título de ingeniera industrial**

**Directora**

**Ginna Paola Castro Castaño**

**Ingeniera Industrial**

**Universidad Industrial De Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2018**

### **Dedicatoria**

A mi hijo Daniel Matías, quien me ha hecho ver el mundo de otra manera, me ha dado motivos para querer ser mi mejor versión, fuerzas para enfrentar los obstáculos, amor infinito en mi ser e inspiración para lograr culminar esta etapa.

A mis padres Robinson Rueda y Carime Orozco por darme las herramientas para mi crecimiento profesional, por el apoyo infinito, por permitirme alcanzar este escalón en mi vida y sobre todo por ser los mejores abuelos que Daniel podría tener.

A mi abuela Catalina Sánchez por su incondicionalidad, por su amor y dedicación a su familia.

### **Agradecimientos**

Gracias a mi familia por confiar en mí y por todo el apoyo recibido durante estos años.

A mi hijo por ser la principal fuente de inspiración para este proyecto.

A aquellas personas que estuvieron acompañando este proceso y que han permanecido durante estos años, especialmente a aquellos que en ocasiones me han tendido una mano desinteresadamente: Camilo Galvis, Margarita Torres, Johnny Polo Stephanie Bratt, Yuber

Ramírez, Freddy Alfonso, Danilo Herrera, Miguel Lobo.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	21
1 Generalidades del proyecto.....	24
1.1 Justificación de la idea de negocio .....	24
1.2 Objetivos.....	27
1.2.1 Objetivo general .....	27
1.2.2 Objetivos específicos.....	27
2 Marco de referencia .....	29
2.1. Marco de Antecedentes.....	29
2.2 Marco Teórico.....	31
2.2.1 Plan de negocio.....	31
2.2.2 Análisis del entorno. ....	31
2.2.3 Análisis DOFA.....	31
2.2.4 Análisis Pestel.....	32
2.2.5 Fuerzas de Porter.....	32
2.2.6 Investigación de mercados.....	32
2.2.7 Marketing mix.....	33
2.2.8 Lienzo de negocios: canvas. ....	33
2.2.9 Plan de operaciones.....	33
2.2.10 Análisis organizacional.....	34

PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE ASESORÍA A PADRES.	7
2.2.11 Análisis legal.....	34
2.2.12 Plan financiero .....	34
2.2.13 Direccionamiento estratégico.....	35
2.2.14 Plan de marketing .....	35
3 Análisis del entorno .....	35
3.1 Análisis del macroentorno .....	35
3.1.1 Entorno político y legal.....	35
3.1.2 Entorno económico. ....	41
3.1.3 Entorno sociocultural. ....	45
3.1.4 Entorno tecnológico. ....	51
3.2 Análisis del sector .....	54
3.2.1 Los beneficios de la estimulación adecuada. ....	57
3.2.2 Objetivos de desarrollo sostenible. ....	58
3.2.3 Plan de Desarrollo Departamental de Santander .....	58
3.2.4 Servicios similares en Colombia.....	59
3.2.2 Las cinco fuerzas de Porter. ....	61
4 Análisis del mercado.....	62
4.1 Los servicios .....	62
4.1.1 Lactancia materna. ....	62
4.1.2 Estimulación adecuada.....	63

PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE ASESORÍA A PADRES.	8
4.1.3 Grupos de apoyo. ....	63
4.2 Estudio de mercado.....	63
4.2.1 El mercado objetivo. ....	63
4.2.2 Objetivos de la investigación de mercado. ....	64
4.2.3 Selección del tipo de muestreo. ....	64
4.2.4 Diseño del cuestionario.....	66
4.2.5 Grupos de enfoque. ....	66
4.2.6 Registro y análisis de datos de la encuesta. ....	67
4.2.7 Tabulación y conclusiones de la investigación.....	67
4.3 Proyección de la demanda. ....	70
4.3.1 El porcentaje de participación del mercado. ....	71
4.3.2 Proyección para asesorías de lactancia materna. ....	72
4.3.3 Proyección para asesorías de estimulación adecuada.....	72
4.4 El modelo de negocio.....	73
5 Plan de mercadeo .....	74
5.1 Producto .....	74
5.1.2 La flor del servicio. ....	74
5.2 Distribución y puntos de venta (plaza). ....	77
5.2.1 El serviespacio. ....	77
5.3 Promoción del servicio .....	79

5.3.1 El branding.....	79
5.3.2 Factores importantes para tener en cuenta en la realización de la publicidad. ....	81
5.4 Precio .....	82
5.4.1 Los costos de la prestación del servicio.....	82
5.4.2 El precio de la competencia.....	83
5.4.3 El valor para el cliente. ....	83
5.4.4 Fijación de precios. ....	84
6 Análisis técnico.....	84
6.1 Descripción del servicio.....	84
6.1.1 Lactancia materna. ....	85
6.1.2 Estimulación adecuada.....	85
6.2 Descripción del proceso del servicio .....	86
6.2.1 Captación del cliente.....	86
6.2.2 Mapa de procesos.....	86
6.2.3 Atención al cliente .....	87
6.2.4 Flujo de los procesos.....	87
6.2.5 El proceso de la venta del servicio.....	88
6.2.6 Proceso de asesoría en lactancia. ....	88
6.2.7 Estimulación adecuada.....	89
6.2.8 Grupos de apoyo. ....	90

PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE ASESORÍA A PADRES.	10
6.3 Requerimientos .....	91
6.3.1 El espacio .....	91
6.4. Ubicación del lugar .....	94
6.4.1. Macro localización.....	94
6.4.2. Micro localización. ....	94
7 Análisis organizacional. ....	97
7.1 Requerimientos de personal.....	97
7.2 Definición de los cargos.....	98
7.3 Organigrama. ....	99
7.4 Manual de funciones y perfil de cargos.....	99
7.5 Proceso de selección .....	99
7.5.1 Análisis de las necesidades:.....	100
7.5.2 Reclutamiento. ....	100
7.5.3 Preselección. ....	100
7.5.4 Aplicación de pruebas y entrevista. ....	101
7.5.7 Selección.....	101
7.6 Orientación.....	101
7.6.1 Introducción a la cultura organizacional.....	101
7.6.2 Introducción a las labores a realizar.....	101
7.6.3 Pruebas y evaluación.....	101

7.6 Estructura salarial. ....	102
8 Análisis legal.....	102
8.1 Constitución de la empresa. ....	102
8.2 Normas pertinentes .....	104
8.2.1 Ley 1581 de 2012.....	105
8.2.2 Ley 232 de 1995.....	105
8.2.3 Ley 1480 de 2011.....	105
9 Impacto social .....	105
9.1 Responsabilidad social.....	105
10 Análisis financiero .....	106
10.1 Inversiones. ....	106
10.1.1 inversión fija. ....	106
10.1.2 Inversión diferida. ....	107
10.1.3 Inversión de capital de trabajo. ....	107
10.2 Inversión total. ....	107
10.3 Presupuestos de egresos.....	108
10.3.1 Mano de obra directa. ....	108
10.3.2 Costos indirectos.....	108
10.3.3 Depreciaciones.....	108
10.3.4. Gastos.....	109

PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE ASESORÍA A PADRES.	12
10.4 Fuentes de financiamiento. ....	109
10.4.1 proyección de la demanda.....	110
10.4.2 Precio de venta. ....	110
10.4.3 Proyección de ingresos. ....	110
10.5 Evaluación financiera.....	111
10.6 Análisis de sensibilidad.....	111
10.7 Análisis de razones financieras. ....	112
10.7.1. Razón corriente. ....	112
10.7.2. Rotación de activos. ....	112
10.8 Márgenes de rentabilidad.....	113
10.9 Margen EBITDA. ....	113
11 Análisis estratégico .....	114
11.1 Análisis FODA.....	114
11.2 Misión .....	115
11.3 Valores .....	116
11.4 Visión.....	116
11.5 Objetivos de la organización.....	116
11.6 Plan de trabajo.....	117
12. Conclusiones.....	118
13 Recomendaciones. ....	120

Referencias Bibliográficas..... 122

**Lista de tablas.**

<i>Tabla 1.</i> Cumplimiento de objetivos.....	23
<i>Tabla 2</i> Analisis PEST.....	52
<i>Tabla 3.</i> Empresas prestadoras de servicios de estimulación de la primera infancia .....	60
<i>Tabla 4</i> Empresas prestadoras de asesorías en lactancia materna.....	61
<i>Tabla 5</i> Las cinco fuerzas de PORTER .....	61
<i>Tabla 6</i> Proyección de la demanda de asesorías en lactancia materna .....	72
<i>Tabla 7</i> Proyección de la demanda de servicios de estimulación adecuada .....	72
<i>Tabla 8</i> Lienzo de negocios. ....	73
<i>Tabla 9</i> Dimensiones del entorno del servicio.....	78
<i>Tabla 10</i> Objetivos de la comunicación.....	79
<i>Tabla 11</i> Servicios y precios .....	84
<i>Tabla 12</i> Etapas principales de la lactancia materna .....	85
<i>Tabla 13</i> Clasificación de los niños según sus edades.....	86
<i>Tabla 14</i> Requerimientos para asesorías.....	92
<i>Tabla 15</i> Requerimientos zonas comunes y funcionamiento.....	92
<i>Tabla 16</i> Requerimientos para funcionamiento .....	93
<i>Tabla 17</i> Listado de posibles lugares para la localización de CEALMA. ....	95
<i>Tabla 18</i> Ponderación por factores de CEALMA.....	96
<i>Tabla 19</i> Plan de responsabilidad social .....	106
<i>Tabla 20</i> Inversión fija. ....	107
<i>Tabla 21</i> Capital de trabajo .....	107
<i>Tabla 22</i> Valor de las depreciaciones. ....	108

<i>Tabla 23</i> Inversión inicial. ....	108
<i>Tabla 24</i> Costo de prestación del servicio. ....	109
<i>Tabla 25</i> Crédito inicial. ....	109
<i>Tabla 26</i> Proyección de la demanda. ....	110
<i>Tabla 27</i> Precios de venta. ....	110
<i>Tabla 28</i> Valor presente neto(VPN). ....	111
<i>Tabla 29</i> Escenario optimista, probable y pesimista según el precio. ....	112
<i>Tabla 30</i> Índice de liquidez y rotación de activos.....	112
<i>Tabla 31</i> Márgenes de rentabilidad.....	113
<i>Tabla 32</i> Margen EBITDA. ....	113
<i>Tabla 33</i> Objetivos de la organización.....	116

**Lista de figuras.**

<i>Figura 1.</i> Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional. Abril (2009-2018). .....	42
<i>Figura 2.</i> Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de población ocupada según rama de actividad.....	42
<i>Figura 3.</i> Tasa de crecimiento anual PIB.....	43
<i>Figura 4.</i> Variación anual de los ingresos nominales y del personal ocupado total .....	44
<i>Figura 5.</i> Hogares según opinión del jefe(a) o cónyuge sobre los ingresos de su hogar. ....	47
<i>Figura 6.</i> Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más.. .....	47
<i>Figura 7.</i> Tasa de actividad en la población femenina mayor de 12 años según el número de menores de 5 años presentes en el hogar.. .....	48
<i>Figura 8.</i> Menores de 5 años por sitio o persona con quien permanece la mayor parte del tiempo entre semana. ....	48
<i>Figura 9.</i> Menores de 5 años según actividades realizadas con la persona con la que permanece la mayor parte del tiempo en el hogar.....	49
<i>Figura 10.</i> Proporción de personas de 5 y más años que usaron internet, según actividad de uso. ....	52
<i>Figura 11.</i> Guía de aproximaciones del porcentaje de participación del mercado .....	71
<i>Figura 12.</i> Prototipos de logos y nombres. ....	80
<i>Figura 13.</i> Logotipo de la empresa. ....	81
<i>Figura 14.</i> Mapa de procesos CEALMA. ....	87
<i>Figura 15.</i> Mapa de ubicación del lugar en el cual se prestará el servicio. ....	97

<i>Figura 16.</i> Organigrama CEALMA.....	99
<i>Figura 17.</i> El proceso de selección como una secuencia de etapas. Chiavenato (2008). .....	100
<i>Figura 18.</i> Consulta de Disponibilidad del nombre.....	103
<i>Figura 19.</i> Matriz FODA. ....	114
<i>Figura 20.</i> Matriz FODA cruzada.....	115

**Lista de apéndices.**

Apéndice A. Demografía en Colombia.....	50
Apéndice B. Cuestionario investigación de mercados .....	66
Apéndice C. Grupos de enfoque .....	66
Apéndice D. Resultado de la encuesta de mercados .....	67
Apéndice E. Proyección de la demanda.....	70
Apéndice F. Mapas de empatía y valor .....	73
Apéndice G. Precios de servicios similares .....	83
Apéndice H. Mapa de flujo de procesos .....	87
Apéndice I. Cotización del gimnasio .....	92
Apéndice J. Distribución de Bucaramanga .....	94
Apéndice K. Ponderación y criterios de puntuación .....	96
Apéndice L. Perfil de cargos y manual de funciones.....	99
Apéndice M. Promedio de salarios en Colombia.....	102
Apéndice N. Detalle códigos CIU .....	103
Apéndice O. Constitución Sociedad por Acciones Simplificadas .....	104
Apéndice P. Paso a paso inscripción persona jurídica .....	104
Apéndice Q. Análisis financiero .....	106
Apéndice R. Plan de trabajo.....	117

### Resumen

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ASESORÍA EN LACTANCIA Y ESTIMULACIÓN ADECUADA PARA FAMILIAS CON NIÑOS DE 0-6 AÑOS.

**AUTOR:** DANIELA RUEDA OROZCO.

**PALABRAS CLAVE:** LACTANCIA, ESTIMULACIÓN ADECUADA, PRIMERA INFANCIA, PLAN DE NEGOCIO, CENTRO DE ASESORÍA.

**DESCRIPCIÓN:**

La idea del actual plan de negocio es la creación de un centro de estimulación adecuada y asesoría en lactancia materna por sus siglas CEALMA S.A.S con la que se pretende brindar servicios de asesoría a familias con niños de 0 a 6 años y ofrecer grupos de apoyo como servicio complementario, permitiendo a las familias expresarse, ser escuchadas y comprendidas, además de desarrollar servicios que generen valor para los usuarios y a su vez impactar positivamente en el desarrollo de los niños.

Para el desarrollo del plan de negocios se realizó un análisis del entorno seguido de un estudio de mercados que constaba de dos fases, una encuesta y dos grupos de enfoque con finalidad de conocer y comprender las necesidades del mercado objetivo, para así diseñar un modelo de negocio por medio del uso de herramientas como mapas de empatía. A continuación, se diseñó el plan de mercadeo con los factores que deben ser tenidos en cuenta para la puesta en marcha de CEALMA. Se realizaron los respectivos análisis: técnico, de personal, legal, impacto social y financiero, una vez se verificó la viabilidad financiera y la posibilidad de constitución, se diseñó un plan estratégico donde se incluyeron objetivos, misión, visión y diversas estrategias para la creación y correcto funcionamiento de CEALMA.

---

\*Trabajo de grado

\*\*Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora:  
Ginna Paola Castro Castaño- Ingeniera industrial.

**Abstract**

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A BREASTFEEDING AND ADEQUATE STIMULATION COUNSELING CENTER FOR FAMILIES WITH 0-6 YEAR OLD CHILDREN

**AUTHOR:** DANIELA RUEDA OROZCO.

**KEYWORDS:** BREASTFEEDING, ADEQUATE STIMULATION, FIRST CHILDHOOD, COUNSELING CENTER, BUSINESS PLAN.

**DESCRIPTION:**

The main idea of the current business plan is the creation of a breastfeeding and adequate stimulation counseling center, CEALMA S.A.S for its acronym in Spanish, with which is intended to provide counseling services to families with children from 0 to 6 years old and offer support groups as a complementary service, allowing families express themselves, being heard and understood, it also seeks to develop services that generate value for users and turn in to a positive impact on the children's development.

For the development of the business plan an analysis of the environment was carried out, followed by a two phases market research study with a survey and two focus groups with the purpose of knowing and understanding the main needs of the target market, in order to design a model of business through the use of empathy maps, then, the marketing plan was designed with the main factors that must be consider for the implementation and startup of CEALMA. The respective analysis was carried out: technical, workforce, legal, social impact and financial, once the financial feasibility and the possibility of constitution was verified, a strategic plan was designed including mission, vision and strategies for the creation and correct functioning of CEALMA.

---

\*Thesis

\*\*Faculty of Physics - Mechanic Engineering Faculty of Industrial and Business Studies. Director:  
Ginna Paola Castro Castaño- Industrial Engineer.

## **Introducción**

“Los dos primeros años de vida son definitivos para el crecimiento físico, la nutrición, la interconexión neuronal, así como para la vinculación afectiva con las figuras materna y paterna. La alimentación y la nutrición adecuada en la primera infancia son, en unión con el estímulo, un factor determinante de los mecanismos neurológicos que favorecen el aprendizaje, la salud y una conducta favorable a lo largo de la vida” CONPES SOCIAL 109 (2007).

Sin embargo, en Colombia uno de cada ocho niños sufre de desnutrición crónica y solo en el año 2017 murieron 321 niños por esta causa. Los más afectados son los menores de 3 años, período clave del desarrollo en el que el cerebro infantil se encuentra en crecimiento.

Esta iniciativa surge del interés de una madre en el desarrollo integral de su hijo y se consolidó con los datos de desarrollo infantil en Colombia y la preocupación creciente por las familias sobre el desarrollo físico y psicosocial de sus hijos. El CONPES SOCIAL 109 (2007) establece la importancia de la alimentación y la estimulación adecuada para los niños en primera infancia.

Las familias actuales son conscientes de la importancia de la estimulación adecuada que empieza con una buena alimentación. Sin embargo, son honestos al responder en qué están confundidos con la cantidad de información disponible y contrapuesta que se puede encontrar en la web y desean una asesoría técnica objetiva, que además sea empática con sus hijos.

En esta vía, el proyecto tiene por objetivo vincular el interés particular de una madre con una brecha entre la oferta y la demanda de los servicios de asesoría en lactancia materna y estimulación adecuada, soportado en los lineamientos gubernamentales que direccionan las mejores condiciones para los niños.

### Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1.

*Cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Pág.</b>
Analizar el macro y microentorno de los servicios de apoyo en lactancia y estimulación temprana que se ofrecen a familias con niños y niñas en primera infancia en el área metropolitana de Bucaramanga.	Capítulo 3	35
Realizar un análisis de mercado para identificar los deseos y las necesidades insatisfechas en lactancia y estimulación temprana de las familias con hijos de 0-6 años en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes y el perfil de la competencia	Capítulo 4	61
Proponer un modelo de negocio para centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, en función de la información interna y externa identificada y como herramienta para la definición de los aspectos operativos de su funcionamiento.	Capítulo 4	61
Diseñar un plan de mercado para el centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, que incluya el plan de mercadeo, precios, canales de comunicación y comercialización y estrategias de retención y fidelización	Capítulo 5	73
Proponer un modelo de funcionamiento técnico para el centro de asesoría incluyendo localización, tecnología, procesos de servicio, logísticos y otros identificados como necesarios en los análisis previos.	Capítulo 6	84
Proponer un modelo organizativo para el centro de asesoría que incluye estructura organizativa, manual de funciones, estructura salarial y otros elementos identificados como necesarios en los análisis previos.	Capítulo 7	96
Hacer el análisis de la normatividad aplicable a los centros de atención en lactancia y estimulación temprana para determinar la figura jurídica para su constitución y permisos de funcionamiento.	Capítulo 8	101
Estimar el impacto social que generará la asesoría en lactancia y estimulación temprana en familias con niños y niñas en primera infancia en el área metropolitana de Bucaramanga	Capítulo 9	104
Realizar los análisis financieros del centro de atención en los diferentes escenarios de rentabilidad y evaluar su rentabilidad en el tiempo.	Capítulo 10	105
Diseñar una estrategia para la puesta en marcha del centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, soportada con el plan operativo en el corto, mediano y	Capítulo 11	113

*Nota:* Guía para encontrar dentro del documento el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos.

## **1 Generalidades del proyecto**

### **1.1 Justificación de la idea de negocio**

Los programas para el desarrollo de la primera infancia son reconocidos cada vez más debido al impacto en el núcleo familiar y la sociedad. UNICEF (2000) expone que:

“Ayudar a que los niños y niñas desarrollen su pleno potencial constituye una inversión en el progreso de toda la humanidad. Esto se debe a que, en esos años iniciales y fundamentales, la asistencia que se le puede prestar a la infancia logra los mejores resultados con respecto al desarrollo físico, intelectual y emocional de los niños y niñas. Y, cuando se invierte en la infancia, se conquistan más velozmente los objetivos del desarrollo, ya que los niños y niñas constituyen un importante porcentaje de los pobres del mundo”.

El premio Nobel Heckman (2003) sostiene que las inversiones en los niños en primera infancia traen una mayor tasa de retorno que las inversiones en capacitación laboral en los adultos. Afirmación que Colombia acepta en el CONPES SOCIAL 109 (2007):

“Las inversiones durante este período de la vida (primeros 6 años) no solo benefician de manera directa, sino que sus réditos se verán en el transcurso de la vida, así como en el largo plazo beneficiando a la descendencia de esta población, haciendo de estas inversiones autosostenibles en el largo plazo y de máximo impacto" (p. 2).

Por su parte, la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2008) concluye que los programas de Desarrollo Infantil Temprano en diversos países generan una relación costo-

efectividad positiva pues, se encontró que los niños que participaron en los programas avanzaron en más grados escolares y que cada año de avance se asocia con un aumento del 8% en el salario de por vida. Así mismo el estudio señala que los programas también ayudan en la reducción de costos por repetición escolar y los costos de los programas de salud. En conclusión, este estudio demuestra que la habilidad del niño para desarrollarse al máximo de su potencial está directamente relacionada con el efecto de una buena salud, una buena nutrición y una interacción social apropiada.

Dado lo anterior, diversas políticas, planes y proyectos de carácter global y nacional coinciden y enfatizan en dos elementos: la nutrición y la educación infantil. El Banco Mundial celebró en 1996 la conferencia mundial “Desarrollo Infantil: Inversión en el Futuro”, en el que representantes de UNICEF, OMS, Gobiernos y ONGs definieron el listado de 12 necesidades básicas para el desarrollo saludable de los niños. Este listado se enfoca en la alimentación (5 necesidades), salud (4 necesidades) y estimulación adecuada (3 necesidades).

En Colombia, el CONPES SOCIAL 109 (2007) confirma que la primera infancia se convierte en el periodo de vida sobre el cual se fundamenta el desarrollo del individuo, lo que justifica con argumentos científicos, sociales y culturales, legales, institucionales y éticos, que:

“La inversión en la primera infancia dirigida al desarrollo integral se convierte en una de las mejores herramientas para reducir la desigualdad, además, son inversiones que no presentan el dilema de escoger entre equidad y eficiencia, y entre justicia y productividad económica, ya que la prestación de servicios a la primera infancia es benéfica en todos los sentidos” (p. 4).

El mismo estudio concluye que los factores esenciales para la sobrevivencia de los niños son: la alimentación adecuada y el estímulo, estos son factores determinantes de los mecanismos neurológicos que favorecen el aprendizaje, la salud y una conducta favorable a lo largo de la vida.

## **1.2Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un plan de negocios para la puesta en marcha de un centro de asesoría en lactancia y estimulación adecuada en la ciudad de Bucaramanga.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el macro y microentorno de los servicios de apoyo en lactancia y estimulación temprana que se ofrecen a familias con niños y niñas en primera infancia en el área metropolitana de Bucaramanga.
- Realizar un análisis de mercado para identificar los deseos y las necesidades insatisfechas en lactancia y estimulación temprana de las familias con hijos de 0-6 años en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes y el perfil de la competencia.
- Proponer un modelo de negocio para centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, en función de la información interna y externa identificada y como herramienta para la definición de los aspectos operativos de su funcionamiento.

- Diseñar un plan de mercado para el centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, que incluya el plan de mercadeo, precios, canales de comunicación y comercialización y estrategias de retención y fidelización.
- Proponer un modelo de funcionamiento técnico para el centro de asesoría incluyendo localización, tecnología, procesos de servicio, logísticos y otros identificados como necesarios en los análisis previos.
- Proponer un modelo organizativo para el centro de asesoría que incluye estructura organizativa, manual de funciones, estructura salarial y otros elementos identificados como necesarios en los análisis previos.
- Hacer el análisis de la normatividad aplicable a los centros de atención en lactancia y estimulación temprana para determinar la figura jurídica para su constitución y permisos de funcionamiento.
- Estimar el impacto social que generará la asesoría en lactancia y estimulación temprana en familias con niños y niñas en primera infancia en el área metropolitana de Bucaramanga.
- Realizar los análisis financieros del centro de atención en los diferentes escenarios de rentabilidad y evaluar su rentabilidad en el tiempo.
- Diseñar una estrategia para la puesta en marcha del centro de asesoría en lactancia y estimulación temprana, soportada con el plan operativo en el corto, mediano y largo plazo.

## **2 Marco de referencia**

### **2.1. Marco de Antecedentes**

La atención de la primera infancia ha tomado importancia en los últimos años, la estructura de la familia ha cambiado, han disminuido su tamaño y cada vez es mayor la atención que se le brinda a los hijos. Diversos autores han hablado de los beneficios de la lactancia materna y la estimulación de los pequeños. Latham (2002) afirma que el interés por la lactancia materna ha crecido como rechazo a la publicidad de multinacionales que promueven la lactancia artificial, mencionando además que “Existe ahora una evidencia decisiva sobre las ventajas de la lactancia natural para la salud, por ejemplo, una menor morbilidad y mortalidad infantil, con respecto a los niños alimentados con biberón”.

Por ello algunos autores deciden apoyar y estudiar respecto al tema. Tal es el caso de Alba María Díaz Calvo (2015) que analizó en su trabajo “Factores psicoemocionales asociados al abandono precoz de la lactancia materna”, la importancia de la lactancia tanto para el niño, la madre y sociedad. Se puede resaltar que el abandono se debe a la falta de información, apoyo y percepción errónea de las madres y se observa que aquellas cuyos niveles de estudios son superiores o tienen asistencia a cursos y charlas informativas tienden a lograr implementar la lactancia de manera efectiva; conocer los inconvenientes que las madres tienen, con frecuencia ayuda a prepararse para guiar en las posibles situaciones a las que puedan enfrentarse para brindar correcta orientación y capacitación.

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS,2013) afirma que el desarrollo de los niños durante los primeros años depende de la calidad de la estimulación de su entorno y que “para garantizar un desarrollo sano en la primera infancia se requiere la acción conjunta no sólo de los organismos internacionales, nacionales y locales, sino también de las familias a nivel mundial”.

Eming (1995) menciona que el aprendizaje depende de un proceso interactivo de salud, nutrición e interacción entre el niño y su cuidador; por otra parte, la inversión temprana en su desarrollo puede proporcionar beneficios para los niños y la sociedad. Trabajos como “la estimulación musical, una herramienta para el desarrollo de los procesos cognitivos en la educación temprana (0 a 6 años)” de Derly Guilloa Pineda (2015) explica que la música es parte fundamental del ser humano y que su influencia puede potenciar el desarrollo del ser humano, además, determina la necesidad que existe de tener guías elaboradas para el desarrollo de este tipo de actividades (en este caso para los colegios), puesto que menciona que no se le ha dado la adecuada importancia a la música en el desarrollo integral del niño.

Trabajos como “Diseño de una guía musical de estimulación sensorial para cuatro niveles de preescolar” de Nórída Alexandra Rodríguez (2016) destacan la importancia que se debe atribuir a la estimulación sensorial. Se otorga a los sentidos un rol protagónico en el desarrollo; la estimulación de estos permite su desarrollo integral y favorece el aprendizaje.

Este tipo de iniciativas sirven como referente para este proyecto ya que apoyan y amplían los conceptos relacionados a la estimulación y formación de los bebés; conjuntamente sirven como

guía para la elaboración de material pedagógico en el centro de asesoría, pues son una herramienta que facilita la comprensión de la temática.

## **2.2 Marco Teórico**

**2.2.1 Plan de negocio.** Según Fleitman (2008) un plan de negocio es un instrumento clave para el éxito, que contiene unas actividades relacionadas entre sí para desarrollar o empezar una empresa. Un plan de negocio permite analizar, evaluar, presentar y filtrar, además de examinar diferentes alternativas para llevar a cabo la idea de negocio evaluando la capacidad técnica y comercial, los resultados económico-financieros y la obtención de recursos (Lázaro, 2015). Adicionalmente Sutton (2005) afirma que el plan de negocios permite clarificar el desarrollo del negocio, permitiendo tomar decisiones y prepararse para el futuro.

**2.2.2 Análisis del entorno.** La empresa estará rodeada de diferentes factores en el entorno, Moreno (2016) dice que las características del entorno que son importantes para una actividad pueden provocar un impacto diferente en otras y sus influencias pueden variar de un periodo a otro. Por lo tanto, es importante determinar cuáles son las fuerzas que rodean a la empresa y que influencia tienen en la empresa a crear.

**2.2.3 Análisis DOFA.** Se define como una herramienta de planeación estratégica usada para conocer el estado presente de una empresa. Es de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas (Chapman, 2004). Se basa en la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, una vez identificados estos

factores se desarrollan estrategias con las cuales se puedan construir estrategias, eliminar las debilidades, explotar las oportunidades y disminuir o contrarrestar las amenazas (Dyson, 2002).

**2.2.4 Análisis Pestel.** Es una metodología que permite revisar el entorno general, consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez y Milla, 2012). También ha sido definida como una herramienta de utilidad para comprender el mercado (su crecimiento o declive), consiste en el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Existen variaciones de este en las cuales se incluyen factores ecológicos, legislativos e industria (PESTELI) según sea necesario en determinadas empresas. (Chapman, 2004).

**2.2.5 Fuerzas de Porter.** Es una estrategia comúnmente utilizada en el desarrollo de estrategias de negocio, definiendo como se combinan 5 fuerzas externas y 2 internas, Porter identifica las siguientes fuerzas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, capacidad negociadora de los proveedores, capacidad negociadora de los clientes e industria. (Harper, 2013).

**2.2.6 Investigación de mercados.** Kinnear y Taylor (como se citó en Prieto, 2009, pág. 5) definen la investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de la información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo. Prieto, 2009 afirma que la investigación de mercados suministra la información exacta para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadotecnia.

**2.2.7 Marketing mix.** Tal como se menciona en la publicación de marketing publishing (1990) el marketing mix tiene el objetivo de producir una reacción en el mercado que permita obtener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios. Es una herramienta utilizada para determinar la manera de comercializar un producto o servicio, también conocida como las cuatro p del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Busca la de terminación del mejor precio para el producto, la mejor plaza para venderlo y donde y cuando se promocionará. (Gilstein 2013).

**2.2.8 Lienzo de negocios: canvas.** Es un modelo definido por Alexander Osterwalder, descrito como un marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio, se realiza con el fin de obtener un mayor nivel de detalle en las áreas que conforman el modelo de negocio: aliados, actividades clave, recursos clave, costos, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales de distribución, segmentos de cliente y flujos de ingresos. (Sánchez, Vélez y Araújo 2016).

**2.2.9 Plan de operaciones.** Es un plan estratégico el cual es una declaración de la visión y metas a largo plazo de la empresa, debe contener la descripción detallada del progreso, así como los empleados requeridos, financiamiento y otros recursos (Dziak, 2017). Incluye los aspectos técnicos organizativos necesario para la elaboración de los productos o la prestación de servicios, contiene cuatro elementos: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias (Lázaro, 2016).

**2.2.10 Análisis organizacional.** Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa. (Chiavenato, 2001). El conocimiento de la empresa y estos factores mencionados son de gran utilidad para tomar decisiones.

**2.2.11 Análisis legal.** Es importante verificar la viabilidad comercial de la empresa y los requisitos que se exigen para la formulación de la misma. Un producto o servicio debe cumplir con ciertas normas legales que condicionarán su funcionamiento y aunque el ordenamiento jurídico es propio de cada país, se debe revisar el marco legal de las distintas administraciones en que participará el proyecto. (Moreno, 2015).

**2.2.12 Plan financiero.** Es una herramienta utilizada para analizar la viabilidad de una nueva empresa o comprobar la viabilidad de un plan estratégico en una empresa ya creada. Se realiza por medio de la búsqueda y preparación de la información, la elaboración de un plan de viabilidad para el análisis del equilibrio entre inversiones y los recursos disponibles para el proyecto, pues estos constituyen un punto importante en la comprobación de la puesta en marcha de la empresa. (Sánchez, 2004) Un análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos. Su propósito es el de obtener un diagrama diagnóstico sobre el estado real de la compañía, facilitando la toma de decisiones. (Baena, 2009).

**2.2.13 Direccionamiento estratégico.** Para Aguilera, (2009) el direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos futuros de las organizaciones. Para Laínez y Bellostas (1991) citados en Aguilera (2009), la dirección estratégica es un sistema de dirección cuyo objetivo es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. Mesa (2012) afirma que está conformado por la visión, misión, valores, objetivos y políticas empresariales, estrategias, programas de acción y presupuestos.

**2.2.14 Plan de marketing.** Es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, una herramienta que ayuda a generar una disciplina entorno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal sistemática y permanente. (Hoyos, 2013). Además, es el elemento que dentro del plan de la empresa aportara la información necesaria para analizar si existe una oportunidad de negocio. (Lázaro 2015).

### **3 Análisis del entorno**

#### **3.1 Análisis del macroentorno**

##### **3.1.1 Entorno político y legal.**

**3.1.1.1 Ley 1822 de 2017.** En esta ley se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo de trabajo, favoreciendo a las familias con el aumento de la licencia de maternidad a

18 semanas para la madre y 8 días hábiles de licencia remunerada para el padre; además se protege a la familia de despidos sin justa causa.

**3.1.1.2 Ley 1823 de 2017.** “Adopta la estrategia de salas amigas de la familia lactante para entidades públicas y empresas privadas de conformidad con el artículo 238 del código sustantivo del trabajo” en el cual la mujer tiene el derecho al reconocimiento de una hora dentro de la jornada de trabajo para amamantar a su hijo. Esta estrategia brinda un espacio adecuado para extraer y conservar de manera adecuada la leche materna.

**3.1.1.3 Ley 1804 de 2016.** Se establece la política de “cero a siempre”. Decreta la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia, buscando el reconocimiento, la protección y la garantía de los derechos de las mujeres gestantes, niños y niñas de 0 a 6 años. El estado debe proteger y garantizar los derechos de los niños por medio del desarrollo integral, reconociendo que este es diferente en cada uno y que “los actores, contextos y condiciones son significativos para el potenciamiento de las capacidades y de autonomía progresiva”.

*Artículo 5. La educación inicial.* Se define la importancia de la educación en los primeros años como un derecho para los niños menores de 6 años y “Se concibe como un proceso educativo y pedagógico intencional, permanente y estructurado, a través del cual los niños y las niñas desarrollan su potencial, capacidades y habilidades en el juego, el arte, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor central de dicho proceso.”

El estado prioriza el bienestar de la primera infancia creando leyes que protegen sus derechos y defienden la lactancia materna como un pilar fundamental para su buen desarrollo, promueve a su vez el cuidado y protección hacia los niños. Generando un impacto positivo en las familias ya que otorga beneficios y apoya el buen desarrollo de los infantes. Se evidencia entonces un horizonte positivo para el proyecto, ya que se respalda la importancia de iniciativas para promover las áreas anteriormente mencionadas.

**3.1.1.4 Plan decenal de lactancia materna.** Como en el resto del mundo, el apoyo a la lactancia materna ha tenido un crecimiento evidente en políticas y programas. En primera instancia se encuentra el Plan Decenal De Lactancia Materna (2010-2020), realizado en alianza entre el Ministerio de Protección Social, Acción Social, UNICEF y Naciones Unidas, como un derrotero para la protección, promoción y apoyo a la lactancia materna, siendo una prioridad central en la atención a primera infancia.

Así mismo, es una invitación abierta para que los diferentes actores sociales entiendan que el cuidado de los niños y niñas también es su responsabilidad, “El Plan es de todos y compromete a todos” (p. 30). El diagnóstico realizado en este documento concluye que en el país las estrategias previas para la promoción de la lactancia materna han sido poco efectivas, debido al bajo compromiso institucional y de la sociedad en general.

Los hallazgos del análisis de la ejecución del Plan de Lactancia Materna (1998-2008) están relacionados a los siguientes elementos:

*Herramientas de soporte para la ejecución del Plan.* No se crearon mecanismos para la documentación y seguimiento al compromiso institucional con la lactancia materna por lo que no se realizaron registros de los procesos, ni seguimiento y medición adecuados. Por lo tanto, no se identificaron riesgos ni acciones de mejora.

*Actores de la salud.* Las instituciones no diseñaron ni ejecutaron los programas de manera integral y continua; aunque se incentivó la certificación como Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia (IAMI) esta certificación tuvo un bajo porcentaje de aceptación al no ser obligatoria. Sumado a lo anterior, el personal médico, en quienes las madres tienen confianza plena, tiene escasa formación que soporte los programas de lactancia materna de las instituciones, además que siguen formulando leches artificiales sin justificación.

*La publicidad.* Persisten campañas de promoción de leches artificiales soportadas por un músculo financiero de las grandes empresas que garantiza amplio alcance, mientras que la lactancia materna se limita a pocos espacios promocionados por el Estado y algunas organizaciones y colectivos, lo que ha conllevado a que la comunidad no las recuerde, ni apoye y, mucho menos, apropie.

*Las instituciones de apoyo.* “No hubo un verdadero desarrollo investigativo y de gestión de conocimiento que suministrará información de forma permanente sobre temas centrales relacionados con la lactancia materna”. Tampoco hubo apoyo de la academia en la incorporación de la lactancia materna de manera más efectiva en sus programas académicos.

*La familia y contexto.* el apoyo a las madres lactantes en esta dimensión no presenta un mejor panorama.

“La duración de la lactancia materna exclusiva se ve constantemente amenazada por las prácticas tradicionales de abuelas y cuidadores, con la incorporación de alimentos antes de los seis meses, por la presión que ejercen las mujeres para el uso del tetero y las condiciones de apoyo en los entornos laborales” (p. 72).

Se encontró que existen mitos que distorsionan los beneficios de la lactancia; sigue siendo tabú realizarse en público, por lo que las madres no alimentan a demanda del bebé sino a su disponibilidad y/o usan teteros con leches artificiales. Los padres siguen siendo excluidos del proceso de lactancia materna y los espacios y horarios laborales no la favorecen.

Con este panorama, el Plan Decenal De Lactancia Materna (2010-2020), tiene como meta que “Todos los niños y niñas en Colombia reciban lactancia materna exclusiva hasta los seis meses de edad y a partir de esta edad siguen siendo amamantados hasta los dos años, simultáneamente con alimentación complementaria adecuada” (p. 83).

En la dimensión operativa, se establecieron tres objetivos:

- Fortalecer el desarrollo de capacidades institucionales para la promoción, el apoyo y la protección de la lactancia materna. Este objetivo tiene un aporte significativo ya que no se enfoca solo en las instituciones de salud públicas, sino a todas las organizaciones cuya misión esté relacionada con familias o cuidadores de niños en primera infancia.

- “Desarrollar mecanismos de transformación, apropiación, movilización y responsabilidad social de la comunidad colombiana desde sus diferentes roles a favor de la lactancia materna. Este objetivo comprende a toda la sociedad colombiana y a sus contribuciones para que en todos los entornos en los que se encuentren los niños y las niñas menores de dos años, sus madres, familias o cuidadores se desarrollen acciones que apoyen, promuevan y protejan la lactancia materna, generando un amplio compromiso social con el imperativo público que supone la adecuada alimentación y cuidado de estos menores” (p. 86).
- Consolidar la gestión política para el apoyo, la promoción y la protección de la lactancia materna, como estrategia para garantizar la evaluación y mejora constante de los procesos.

Como complemento a los objetivos, se plantean cinco estrategias transversales: apoyo, protección, promoción, coordinación y comunicación. En todas estas estrategias, la movilización social se entiende como la herramienta que permitirá la transformación positiva de la práctica de la lactancia materna.

En cuanto a la comunicación y movilización social se busca generar transformación e involucrar a la sociedad en esta temática, “Debe permitir y facilitar amplios espacios de decisión y participación desde el reconocimiento de la prevalencia de derechos de los niños y las niñas, de las responsabilidades de la sociedad en su conjunto, de la exigibilidad de condiciones institucionales y sociales que protejan su práctica y la efectiva garantía de mejores condiciones de vida para los menores de dos años de edad.”

Por tanto, crear esta iniciativa ayuda a las madres que presenten inconvenientes con su lactancia a educar y generar conciencia sobre la necesidad de la lactancia materna para el buen desarrollo del ser humano.

#### ***3.1.1.5 Política pública nacional de primera infancia “Colombia por la primera infancia”.***

Define estrategias, principios y objetivos para trabajar por la primera infancia. Su objetivo general es “Promover el desarrollo integral de los niños y niñas desde la gestación hasta los 6 años de edad; respondiendo a sus necesidades y características específicas, y contribuyendo así al logro de la equidad e inclusión social en Colombia.”

Se reconoce que el cuidado y atención de la primera infancia potencia el desarrollo humano del país, definiendo este “como un conjunto de condiciones que deben ser garantizadas, tales como la salud, la nutrición, la educación, el desarrollo social y desarrollo económico”.

El apoyo del estado a la primera infancia genera un impacto positivo en las familias y las motiva a prestar mayor importancia al desarrollo de sus hijos, lo que facilita e impulsa la creación de iniciativas como la que se propone en este proyecto pues aporta fundamentos que demuestran los beneficios y trascendencia de la lactancia materna y estimulación adecuada.

#### **3.1.2 Entorno económico.**

**3.1.2.1 Tasas de empleo en Colombia.** Para el mes de abril, la tasa de participación fue del 64.6%, la de ocupación 58.5% y la de desempleo de 9.5% según las estadísticas del DANE, en la figura 1 se puede observar el comportamiento de dichas tasas .

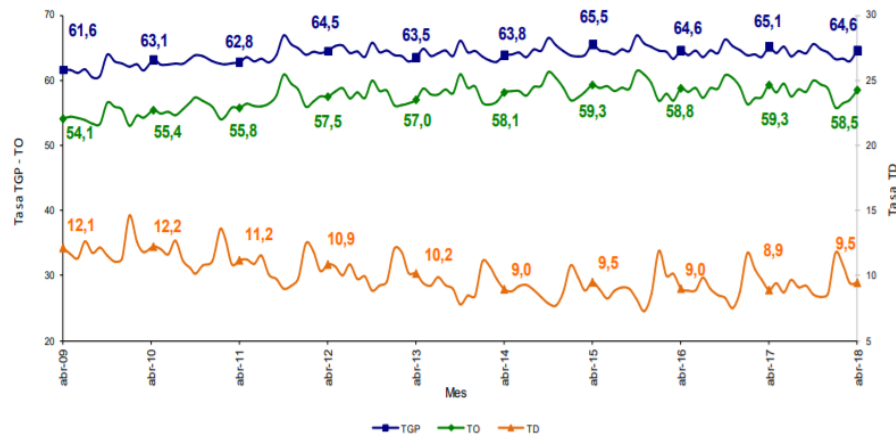


Figura 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional. Abril (2009-2018). Adaptado de DANE (2018).

Así mismo para el trimestre móvil de febrero-abril del 2018 en las cabeceras municipales, la rama de actividad que mayor variación positiva tuvo fue servicios comunales, sociales y personales tal como se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de población ocupada según rama de actividad. Adaptado de: DANE 2018.

**3.1.2.2 Crecimiento económico en Colombia.** En el balance 2017 y perspectivas del 2018 de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, se evidencia que el crecimiento de la economía tuvo mayor aumento en los sectores agropecuarios, los servicios financieros y servicios sociales. Estadísticas del DANE evidencian que Colombia tuvo incremento del producto interno bruto del 2.2% para el primer trimestre del año 2018(figura 3). Adicionalmente las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, presentaron un crecimiento del 4,0% en comparación al mismo periodo del año 2017

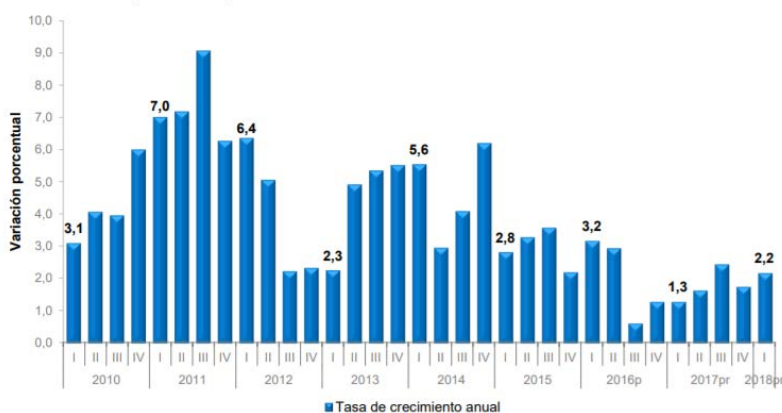


Figura 3. Tasa de crecimiento anual PIB. Adaptado de: DANE 2018.

En la figura 4 se puede apreciar el comportamiento del sector servicios, para el mes de abril del 2018 en la encuesta mensual de servicios realizada por el DANE.

*Figura 4.* Variación anual de los ingresos nominales y del personal ocupado total. Fuente: DANE (2018).

**3.1.2.3 La inflación.** El índice de precios al consumidor entre los meses de junio de 2017 y mayo 2018, tuvieron una variación de 3.16% según informes del DANE. Siendo la variación del año corrido hasta el mes de mayo de 2.31%, los grupos que realizaron mayor aporte a este indicador fueron: diversión (0.65%) y vivienda (0.45%).

El equipo técnico del Banco de la Republica espera un repunte en la inflación, sin que afecte la expectativa de 3.3% prevista para el año 2018. Esto debido a “Una base estadística un poco más baja para comprar en el segundo semestre y la llamada “telaraña de precios” en el sector de los alimentos”. (Dinero, 2018).

El adecuado desarrollo de la economía permite a las personas tener una mejor calidad de vida, Colombia ha demostrado tener un crecimiento en cuanto a tasas de empleo lo que permite apreciar un panorama positivo para el proyecto, ya que las garantías a familias trabajadoras son

cada vez mayores, por lo que este apoyo les permite sostenerse y les da capacidad adquisitiva para acceder a este tipo de servicios. así mismo se aprecia que el sector servicios está tomando fuerza y que servicios como “salud humana privada” están siendo utilizados cada vez más por los colombianos, se debe considerar la manera en que el gobierno entrante puede influir en la población, con políticas como lo son el IVA a la canasta familiar, la migración de venezolanos al país, entre otros factores que pueden llegar a afectar negativamente la calidad de vida.

### **3.1.3 Entorno sociocultural.**

#### ***3.1.3.1 Alimentación adecuada.***

*3.1.3.1.1 Desnutrición.* El fondo de las naciones unidas para la infancia define desnutrición como un estado patológico resultante de una dieta deficiente en uno o varios nutrientes esenciales o de una mala asimilación de los alimentos y definen 3 tipos de desnutrición:

- *Desnutrición aguda.* Deficiencia de peso para altura (P/A). Delgadez extrema. Resulta de una pérdida de peso asociada con periodos recientes de hambruna o enfermedad que se desarrolla muy rápidamente y es limitada en el tiempo.
- *Desnutrición crónica.* Retardo de altura para la edad (A/E). Asociada normalmente a situaciones de pobreza, con consecuencias para el aprendizaje y menos desempeño económico.

• *Desnutrición global*. Deficiencia de peso para la edad. Insuficiencia ponderal. Índice compuesto de los anteriores ( $P/A \times A/E = P/E$ ) que se usa para dar seguimiento a los Objetivos del Milenio.

Los indicadores de alimentación en Colombia son desfavorables, pues, aunque disminuyó el indicador de desnutrición infantil crónica de 26,1% en 1990 al 10% en el 2015, no se cumplió con el compromiso adquirido con la ONU de llegar al 8%.

Así mismo el indicador de desnutrición aguda en menores de 5 años aumentó de 0,9% a 2,3% en 2015, con un promedio en Suramérica de 1,3%. El Índice de Desnutrición Global pasó de 3,4% a 3,7% en el mismo periodo. (ENSIN, 2015). Los niños y niñas más afectados por desnutrición crónica son los menores de 3 años, período clave del desarrollo en el cual el cerebro infantil se encuentra en crecimiento, de allí la importancia del amamantamiento.

**3.1.3.2 La calidad de vida.** Según la encuesta nacional de calidad de vida ECV 2017 el número de personas que conforman los hogares en Colombia es aproximadamente de 3.2 en las cabeceras municipales. El 45,2% de los hogares son propietarios de viviendas totalmente pagadas y 3.9% se encontraban pagándola.

En cuanto a la percepción de la pobreza, se puede observar en la figura 5 que el 55.5% de las personas consideran que los ingresos alcanzan para cubrir los gastos, es decir satisfacer las necesidades mínimas. Así mismo se puede observar en la figura 6 el grado de satisfacción de las personas con respecto a distintos ítems en su calidad de vida.

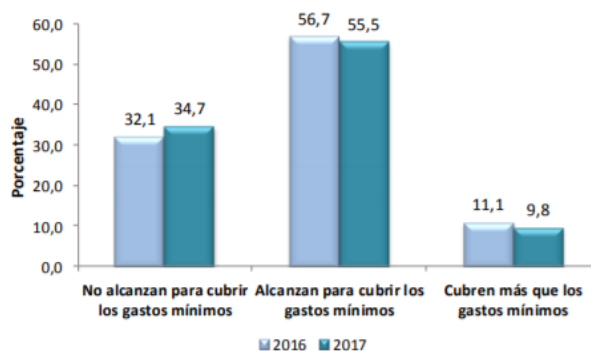


Figura 5. Hogares según opinión del jefe(a) o cónyuge sobre los ingresos de su hogar. Adaptado de: DANE (2017).

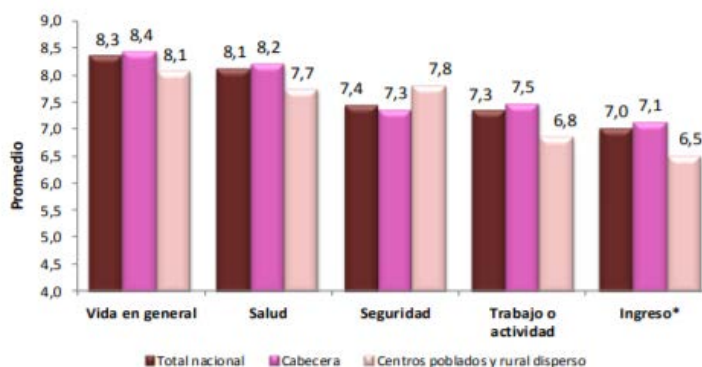


Figura 6. Calificación promedio de satisfacción con la vida en general y otros aspectos, en personas de 15 años y más. Adaptado de: DANE 2017.

**3.1.3.3 La familia y el cuidado de los niños.** La actividad doméstica femenina fue de 39.7%; sin embargo, esta tendencia tiende a aumentar dependiendo de la presencia de niños menores a 5 años en el hogar (DANE, 2017).

Figura 7. Tasa de actividad en la población femenina mayor de 12 años según el número de menores de 5 años presentes en el hogar. Adaptado de: DANE 2017.

En Colombia los menores de 5 años suelen permanecer en su mayoría con su padre o madre en casa, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad de Vida realizada por el DANE como se puede ver en la figura 8.

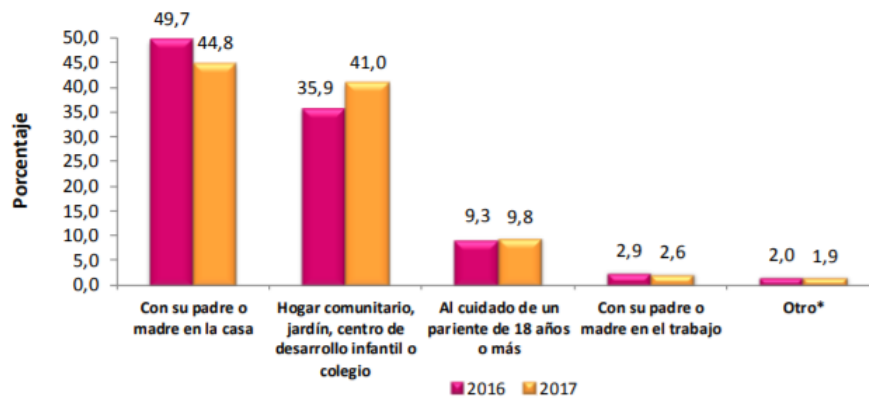


Figura 8. Menores de 5 años por sitio o persona con quien permanece la mayor parte del tiempo entre semana. Adaptado de: DANE (2017).

En la figura 9 se puede apreciar las actividades que los niños menores a 5 años realizan en su diario vivir.

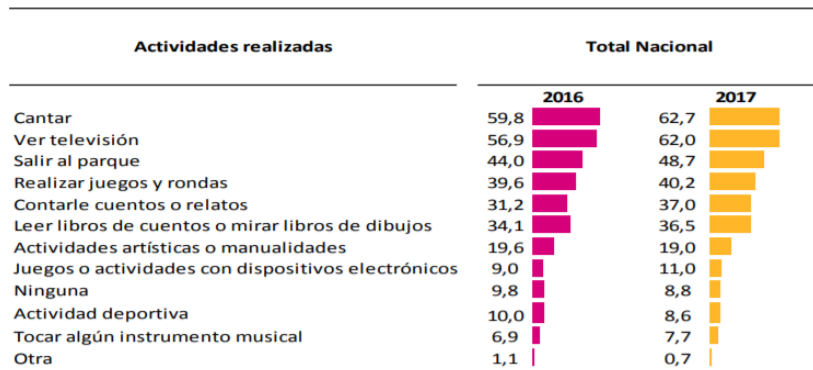


Figura 9. Menores de 5 años según actividades realizadas con la persona con la que permanece la mayor parte del tiempo en el hogar. Adaptado de: DANE (2017).

**3.1.3.4 Los estudios respecto al desarrollo cognitivo de los niños.** Áreas como la neurociencia se han dedicado al estudio del desarrollo del cerebro, afirmando que existe un rápido desarrollo desde la concepción siendo los primeros años de vida los que aportan en mayor parte al desarrollo del cerebro.

La atención de las necesidades del bebé, la dependencia entre padre e hijo, la atención adecuada de sus necesidades es la interacción necesaria para el desarrollo. Estas son las que “modifican su experiencia, la manera de organizar el pensamiento y su conducta” (Mechó, Giné, Mas Mestre y Pegenaute, 2010). Por ende, es crucial en los primeros años que los niños sean estimulados a fin de desarrollar sus capacidades cognitivas y que así puedan desenvolverse fácilmente tanto intelectual como socialmente (Eming, 1995).

La psicóloga escolar Rosa María Galindo (2010) habla de los beneficios de la estimulación, mencionando la importancia de que los padres se eduquen al respecto, puesto que los bebés requieren ciertos estímulos dependiendo de su avance, además afirma que la ausencia de estimulación puede generar falta de coordinación y falencias en la lecto-escritura. Existen niños

que no desarrollan el sentido de la kinestesia correctamente viéndose reflejado en su autoestima y conducta, concluye su artículo diciendo que “la estimulación debe ser adecuada para que su hijo tenga las herramientas necesarias para desarrollarse en el área académica y social”.

**3.1.3.5 La lactancia en Bucaramanga.** El estudio “Los factores asociados al abandono de la lactancia materna exclusiva” realizado por Camargo, et. al. (2011) en la ciudad de Bucaramanga, demostró que para la muestra utilizada los factores que mayor influencia tienen a la hora de abandonar la lactancia fueron los conocimientos deficientes acerca de la lactancia, teniendo una velocidad de abandono dos veces mayor que las madres informadas. Así mismo se observa que muchas familias no incluyen prácticas de estimulación adecuada por escasez de conocimientos; aunque en los últimos años la apertura de estos espacios ha venido creciendo en el país y mundialmente, en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana no se evidencia dicho crecimiento.

**3.1.3.6 Demografía.** La proyección de la población del Departamento Nacional de Estadística DANE, indica que en Colombia para el año 2018 habrá aproximadamente 49.834.240 habitantes, con una proporción 49,37% hombres y 50.62% mujeres.

En cuanto al Área Metropolitana de Bucaramanga, se estima para el año 2018 una población total de 1'141.671 habitantes en los cuales el 48% hombres y el 52% serán mujeres (ver apéndice A).

La evidencia demuestra que el cuidado y atención en la primera infancia, trae beneficios para el ser humano, en Colombia el entorno sociocultural esboza cifras negativas en cuanto a la alimentación adecuada y lactancia materna, un factor que puede llegar a impactar de manera negativa en el proyecto pues la falta de conocimiento de los padres respecto a estas temáticas representa la necesidad de realizar esfuerzos para llegar a las personas que omiten su importancia y generarles la necesidad de acceder al servicio.

Por otra parte, la cantidad de personas que habitan el área metropolitana de Bucaramanga y la calidad de vida en Colombia muestra un impacto positivo sobre el proyecto ya que se demuestra que existe una proporción significativa de la población que tiene la capacidad de adquirir el servicio, a pesar de que se observa en la población un decrecimiento en la tasa de natalidad.

### **3.1.4 Entorno tecnológico.**

#### ***3.1.4.1 El sector tecnologías de la información y las comunicaciones TIC en Colombia.***

Durante los últimos años, Colombia ha venido creciendo en cuanto al sector de tecnología, llegando a exportar US\$169 millones en servicios de industrias creativas digitales en el año 2017, según ProColombia, esto se ha logrado gracias a ferias internacionales en las que se exponen soluciones tecnológicas para las industrias. (El Espectador, 2017). Según los resultados del Índice Global de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) Colombia ocupó el puesto 84 de 176 países en cuanto a acceso, uso y habilidades en las TIC para el año 2017 además se resaltó que las TIC “mueven más del 7% del producto interno bruto”.

Por su parte el gobierno desarrolla el “Plan vive digital para la gente” el cual tiene el objetivo de fortalecer al sector TIC como generador de empleo, cumpliendo retos con respecto a las tecnologías informáticas, brindando a los ciudadanos la posibilidad de desarrollar sus competencias a través de la educación para potenciar el país y crear un gobierno transparente y eficiente por medio de las TIC.

**3.1.4.3 La tecnología en los hogares.** Según los indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística el 62,3% de la población colombiana ha tenido acceso a un computador e internet, el 52,4% de las personas utilizan el computador todos los días de la semana. Para el año 2017 el 50% de los hogares poseía conexión a internet, siendo 58.6% el porcentaje para las cabeceras municipales. La principal razón por la cual no se accedía a el servicio era su elevado costo.

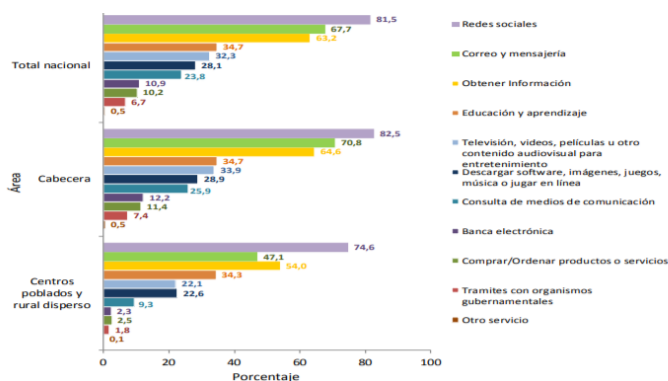


Figura 10. Proporción de personas de 5 y más años que usaron internet, según actividad de uso. Adaptado de: DANE 2017.

La información recopilada anteriormente es sintetizada por medio de la herramienta del análisis PEST donde se reúnen los factores más relevantes como se puede apreciar en la tabla 2:

Tabla 2.

*Análisis PEST.***ANALISIS PEST**

<b>Político y legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Leyes 1822 y 1823 del 2017 en el que se favorecen a las madres lactantes por medio del aumento de las licencias de maternidad y la estrategia de salas amigas de la lactancia en el trabajo.</li> <li>*Ley 1804 “de cero a siempre” en apoyo y protección a la primera infancia.</li> <li>*Plan decenal de lactancia materna (2010-2020) que promueve y protege la lactancia materna.</li> <li>*“Colombia por la primera infancia”, política que surge con el fin de trabajar por y para la primera infancia.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Para el año 2018 Colombia ha tenido una tasa de ocupación de 58.5% y 9.5% de desempleo.</li> <li>*La actividad con mayor porcentaje de contribución fue comercio, hoteles y restaurantes, seguido de servicios comunales, sociales y personales.</li> <li>*El producto interno bruto tuvo un aumento del 2.2% para el primer trimestre del año 2018.</li> <li>* El índice de precios al consumidor tuvo una variación de 3.16%.</li> <li>*Se tiene previsto para el año 2018 un 3.3% de inflación.</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La desnutrición en Colombia no ha tenido un panorama favorable, siendo los niños menores de 3 años los más afectados.</li> <li>*Durante el año 2017 la calidad de vida de los colombianos demostró mejoría.</li> <li>*Aproximadamente 55.5% de la población considera que los ingresos alcanzan para satisfacer sus necesidades.</li> <li>*Los niños menores de 5 años suelen ser estar acompañados principalmente por uno de sus primogénitos y la segunda opción a la que recurren los padres son sitios especializados para el cuidado de los niños.</li> <li>*La principal razón por la cual las madres de Bucaramanga no tienen una lactancia exitosa es la falta de información.</li> </ul>

## Continuación tabla 2

**ANALISIS PEST**

<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Las TIC abarcan aproximadamente el 7% del PIB.</li> <li>* Planes como “vive digital para la gente” busca brindar acceso y promover el desarrollo por medio de la tecnología.</li> <li>* En Colombia aproximadamente 62.3% de la población ha tenido acceso a un computador e internet.</li> <li>* El 50% de los hogares colombianos cuenta con acceso a internet.</li> </ul>
--------------------	--

El entorno de Colombia presenta aspectos favorables para la realización de la sala de asesoría en lactancia materna y estimulación adecuada, tales como la disposición del tiempo para el cuidado de los hijos por parte de los padres, las leyes, programas y planes que el estado ha desarrollado para mejorar las situaciones desfavorables de la primera infancia.

Así mismo la percepción positiva de los colombianos respecto a la calidad de vida en conjunto con la tasa de empleo y el mejoramiento de la economía demuestra que existe capacidad de adquisición del servicio, con el que se espera generar un efecto positivo en la sociedad al asesorar a los padres en el servicio diseñado y la importancia de la atención a la primera infancia.

### **3.2 Análisis del sector**

La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN, 2010) dejó en evidencia que la lactancia en Colombia tiene una duración de 1.8 meses la edad promedio máxima de lactancia materna exclusiva y 14.9 meses el promedio de lactancia total. Estos valores están por debajo de las recomendaciones internacionales de 6 y 24 meses respectivamente.

"En el siglo XX, tras una crisis de morbilidad y mortalidad infantil, surge un renovado movimiento que trabaja a favor de la lactancia materna. Las acciones en pro de ella las inician, en primera instancia, organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), que desarrollaron proyectos que favorecían la alimentación como derecho fundamental de la población mundial, en especial la de la infancia, luego de las infortunadas consecuencias de la Segunda Guerra Mundial en este campo. (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 33).

En el marco de la Semana Mundial de la Lactancia Materna 2017, la Organización Mundial de la Salud (OMS), UNICEF y el Colectivo Mundial para la Lactancia Materna lanzaron la

“Tarjeta de puntuación para la lactancia materna” en la cual se evaluaron 194 países donde se encontró que solo el 40% de los niños tienen lactancia exclusiva antes de los 6 meses. En Colombia la lactancia exclusiva es del 43% y solo un 33% de los niños son lactados hasta la edad recomendada (2 años).

La Academia Americana de Pediatría (APP, 2012) afirma que los niños lactados exclusivamente tienen menos riesgos de sufrir diferentes enfermedades o patologías como son enfermedades respiratorias, otitis, obesidad, enfermedades gastro intestinales, entre otras, también resalta la importancia del pediatra como proveedor de información valiosa para una lactancia exitosa.

Quispe, Oyola, Navarro y Silva (2015) identificaron que ha venido disminuyendo la implementación exitosa de la lactancia en madres, principalmente por las creencias inadecuadas, tales como mencionaron las madres en su estudio: “Dar de lactar es doloroso”, “El biberón es la mejor forma de controlar la alimentación de mi bebé”, “Dar pecho daña mi imagen corporal”, sumadas a estas la falta de información, llevan al fracaso de la lactancia exclusiva.

El informe de evaluación del avance en la ejecución del Plan realizado en 2016 por el Ministerio de Salud y Protección Social evidencia que persisten dificultades institucionales para la medición, seguimiento y control en las entidades territoriales, además, se requieren medidas legales que garanticen el cumplimiento normativo. Los retrasos en la ejecución del Plan se evidencian en las cifras, aunque el inicio temprano de la lactancia aumentó de 56,6% en 2010 a 72% en 2015, la lactancia exclusiva en menores de seis meses cayó de 42,8% a 36,1% y la lactancia prolongada hasta cayó de 58,1% a 52,2% en el mismo periodo. Lo anterior sumado a

que el porcentaje de niños que reciben lactancia materna solo aumentó un punto porcentual entre 2010 y 2016 (ENSIN, 2015).

Además de la lactancia y alimentación saludable se encuentra como complemento la estimulación adecuada del infante, es importante conocer cómo funciona el cerebro de los niños, Martínez (1999) refiere que “Los recién nacidos tienen al nacer miles de millones de células cerebrales o neuronas entre las cuales se establecen conexiones” dichas conexiones se llaman sinapsis, son desarrolladas gracias a la estimulación, “Estas sinapsis dan lugar a estructuras funcionales en el cerebro, que van a constituir la base fisiológica de las formaciones psicológicas que permiten configurar las condiciones para el aprendizaje”.

Bravo y Pons (2009) afirman que la inteligencia “Depende de la herencia y la riqueza estimuladora del ambiente”, dando un papel protagónico a la estimulación realizada con el niño. Se considera entonces que desde el nacimiento existen momentos especiales para influenciar en el niño creando conexiones para propiciar su desarrollo, algunos expertos catalogan ciertos momentos de la vida como sensitivos “En los que el estadio madurativo cerebral y personal facilita la rápida adquisición de unos determinados aprendizajes” . Estos momentos son espontáneos y de un tiempo limitado por lo cual la estimulación debe ser constante.

Diferentes autores han afirmado que la estimulación de los sentidos puede facilitar el aprendizaje en el futuro y desarrollar una motricidad adecuada para la vida de los pequeños, es entonces donde la familia toma el papel protagónico, pues “resulta esencial instruir a la familia

en estos requerimientos para que la estimulación temprana se instituya en un conjunto de acciones que potencien el desarrollo” Grenier (2000).

**3.2.1 Los beneficios de la estimulación adecuada.** Existe evidencia de que la estimulación tiene consecuencias positivas en el desarrollo del ser humano, Baker-Henningham y López (2013), realizan una nota técnica en la que se recopilan 54 estudios realizados acerca de la intervención de estimulación infantil, se evidencio en las intervenciones de estimulación para niños desfavorecidos que existe un beneficio para el desarrollo mental.

De 23 estudios clasificados como similares, 22 obtuvieron que los beneficios obtenidos a través de la estimulación temprana son significativos para el desarrollo mental, algunos realizaron mediciones del desarrollo motor en los cuales 7 de 12 obtuvieron evidencias positivas y 9 de 10 estudios concluyeron que existen beneficios en la conducta de los niños.

J-PAL policy bulletin (2016) presenta la revisión de dos estudios realizados uno en Jamaica durante la década de 1980 hasta que los participantes cumplieron alrededor de 22 años, y otro en Colombia con una duración aproximada de 18 meses; los dos estudios consistían en intervención por parte de un “ayudante” que instruía a la madre en cuanto a estimulación, elaboración de juguetes a bajo costo y también brindaban material para interactuar. Entre los principales hallazgos se evidencia que una buena estimulación y un ambiente favorable en el hogar pueden repercutir en el desarrollo de los niños, además aquellos que habían sido estimulados tendían tener menor deserción escolar, menos depresión e inhibición social y mejores condiciones de vida, en Jamaica los adultos que habían sido estimulados ganaban alrededor del 25% más que los

que no lo fueron, además se observó que estas personas tendían a buscar mejores oportunidades laborales e inclusive emigrar para encontrar mayor estabilidad.

Estos estudios comprueban que existen beneficios a largo plazo en la vida de los individuos que reciben estimulación en los primeros años de vida, lo que sirve como soporte para promocionar y divulgar el servicio. También corrobora que los servicios diseñados si repercutirán en el desarrollo de los usuarios.

**3.2.2 Objetivos de desarrollo sostenible.** El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo crea una serie de objetivos que son diseñados con el fin de garantizar bienestar a nivel mundial, entre estos se encuentra “Hambre cero” que busca erradicar la desnutrición, además se afirma que 1 de cada 4 niños sufre retraso de crecimiento. El objetivo “Salud y bienestar” que busca reducir tasas de mortalidad, enfermedades, infecciones y garantizar la salud materna en el mundo.

Por medio de las actividades a desarrollar en CEALMA se educa a la población para evitar que el desconocimiento sea una de las razones de abandono de la lactancia, así mismo, la información que se comparte en estos contextos será replicada por las familias, ayudando a resaltar la importancia que la primera infancia tiene en el desarrollo de la sociedad.

**3.2.3 Plan de Desarrollo Departamental de Santander.** El estado promueve el desarrollo de la primera infancia por medio de temas como la salud, la lectura, el deporte, alimentación, entre otras. En el Plan de Desarrollo Departamental de Santander en el ítem 3.2.2 menciona estrategias

para el desarrollo de grupos vulnerables y atención diferencial, entre los cuales se encuentra el objetivo de la promoción de la lactancia materna exclusiva durante los primeros 6 meses.

En cuanto a desarrollo de la primera infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar; juventud; y adulto mayor, se plantean las metas de aumentar la cobertura de niños vinculados a programas por medio de programas como “En Santander la infancia nos une” con la finalidad de garantizar derechos de los niños.

CEALMA tendrá en cuenta las estrategias del estado para diseñar sus servicios, además de crear su propia iniciativa para aportar al desarrollo de la sociedad por medio de un programa de responsabilidad social.

**3.2.4 Servicios similares en Colombia.** Actualmente la lactancia ha venido retomando su protagonismo, que había sido opacado por los productos sustitutos de la leche materna y el cambio en los estilos de vida de las familias, con la incorporación de las madres al trabajo. La crianza natural, estimulación adecuada, parto respetado y apego son algunos de los conceptos que han venido tomando auge e implementándose en la crianza actual. Como respuesta a estas tendencias han surgido servicios de acompañamiento en el embarazo y parto, asesorías en lactancia, centros de estimulación, natación para bebés, entre otras.

El Ministerio de Salud y Protección Social (MINSALUD, 2016) reportó la apertura de 60 salas en el país, repartidas de la siguiente manera: 38 en Bogotá, 9 en valle del cauca, 2 en Cúcuta y 1 en Medellín.

Se encontró una serie de sitios dedicados a prestar servicios relacionados a lactancia y estimulación para niños. Se tomaron para Colombia los servicios más relevantes, con una oferta similar al proyecto actual, como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3.

*Empresas prestadoras de servicios de estimulación de la primera infancia.*

Nombre	Servicios	Edades
<b>COLOMBIA</b>		
<b>Mundo Flipper Bogotá</b>	Estimulación sensorial y musical, “matronatación”, brain gym., motricidad.	A partir de 2 meses
<b>Mind the kids Bogotá</b>	Estimulación adecuada, la unión entre padres e hijos. Formación emocional, social, motora, sensorial, comunicativa, cognitiva, socio afectivo, talleres de arte, ballet inglés, futbol, jardín infantil, entre otros.	I sense: 2-6 meses I explore: 6-12 meses I walk: 12-18 meses I talk: 18-24 meses I discover: 24-30 meses I create: 30-36 meses
<b>Good club Bogotá</b>	Bienestar de mamás y bebés. Programa de preparación desde el embarazo y con el bebé su desarrollo del vínculo afectivo.	Mamá y bebé desde 1-2 años
<b>Dinamikos Medellín</b>	Estimulación temprana, ayudas y apoyo para padres, capacitación de niñeras, talleres de disciplina positiva, talleres de arte.	Mi bebé y yo: 2-3 meses Cabecitas: 3-6 meses Barriguitas: 6-9 meses Rodillitas: 9-12 meses Piecitos: 12-24 meses
<b>Academia piccolo Cali</b>	Estimulación adecuada, ballet, karate, música, pintura, baile, natación.	2 meses a 5 años
<b>BUCARAMANGA</b>		
<b>Gymkuatic</b>	Estimulación temprana. Clases de natación para bebés.	Estimulación de 1 mes a 3 años. Natación a partir de los 6 meses. Actividades artísticas de 3 hasta los 11 años.
<b>Club lamaze</b>	Cursos de preparación para el parto y maternidad, Asesorías en lactancia materna, clases de estimulación adecuada.	0-36 meses. Clasifican a los bebés según su avance físico motor.
<b>Danza azul</b>	Círculos de crianza, círculos de lactancia, habitar del cuerpo	“De cero a siempre”

	(preparación para el parto), acompañamiento en el desarrollo motor del bebe.	
<b>Fomesalud</b>	Estimulación temprana, estimulación sensorial, estimulación artística, musicoterapia, hidroterapia.	De 0 a 6 años
<b>Gymboree play&amp;music</b>	Juega y aprende: 7 niveles diseñados para el crecimiento personal del niño. Música, arte, deportes. Habilidades escolares: prepara al niño y padre para el ingreso a la escuela.	0-5 años
<b>Tierra encanto</b>	Estimulación adecuada, talleres artísticos, estimulación adecuada en agua.	2 meses a 6 años

Tabla 4.

*Empresas prestadoras de asesorías en lactancia materna.*

Nombre	Servicios	Ubicación
<b>Nora leche</b>	Asesorías en lactancia materna.	Medellín y asesorías vía web
<b>Carolina Zuluaga</b>	Asesorías en lactancia materna.	Bogotá
<b>Colsanitas</b>	Asesorías en lactancia materna.	Bogotá
<b>Liga de la leche Colombia</b>	Tiene servicios de grupos de apoyo. Presta el servicio de asesoría en lactancia.	Bogotá, Chía, Medellín, Rionegro, Cali, El Carmen de Viboral y Pasto.
<b>Carolina Rey</b>	Doula (acompañamiento parto y cesárea) Asesoría en lactancia materna	Bucaramanga

**3.2.2 Las cinco fuerzas de Porter.** Una vez se evalúa que los servicios tienen beneficios y aportan valor a las familias y niños se procede a analizar el microentorno por medio de la evaluación de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 5.

*Las cinco fuerzas de PORTER*

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Los padres suelen buscar servicios de calidad, con las mejores condiciones para sus hijos, en este caso, existe poca oferta de servicios de estimulación adecuada y asesoría en lactancia en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Debido a esto se podría decir que, al no existir mayor oferta, el poder de los clientes para
---	--

---

	negociar del cliente es bajo.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Al ser una empresa de servicios no se requiere compra constante de materiales para el funcionamiento, los materiales didácticos y algunos implementos que se necesitan para el funcionamiento pueden conseguirse fácilmente. Por lo tanto, el poder de negociación es bajo.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Crear un sitio especializado como el que se planea realizar tiene un costo alto de ingreso al mercado, por lo cual no es tan fácil idear y poner en funcionamiento un lugar exactamente igual al que se desea. Los posibles competidores tendrían que encontrar profesionales en las áreas que cubre el negocio y dedicar parte de su tiempo a diseñar los programas y servicios que se prestarán. Sin embargo, si el competidor cuenta con gran músculo financiero podría llegar a ingresar al mercado. Por lo tanto, el nivel de amenaza se considera medio.
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Existen servicios similares que pueden sustituir a los prestados en la empresa, como se pudo observar en los previos análisis, algunas personas suelen ofrecerlos a domicilio o vía web. En consecuencia, la amenaza se considera alta, pues el precio de los servicios puede llegar a ser más bajo comparado con los prestados en el centro de asesoría.
<b>Rivalidad entre los competidores</b>	El número de competidores en ambos servicios es bajo, podría decirse que son temas, que empiezan a tomar un auge bastante fuerte en las familias y no existe gran oferta de estos. Aun así, se considera importante buscar la manera de retener al cliente desde el principio, haciéndolo sentir importante de modo que no escoja las pocas opciones que existen en la ciudad, ya que al no ser gran número es fácil de comparar por precio. Razón por la que se considera que la amenaza es media.

---

## 4 Análisis del mercado

### 4.1 Los servicios

El principal objetivo de la empresa es ayudar, atender y generar bienestar a las familias en estado de gestación o con niños entre 0 y 6 años, para ello se proponen inicialmente los siguientes servicios:

**4.1.1 Lactancia materna.** Asesorías en lactancia materna, dirigido a familias en estado de gestación hasta que se decida finalizar con la lactancia, principalmente sería un servicio personalizado con madre, padre y bebé.

**4.1.2 Estimulación adecuada.** Se brindará un servicio en el cual el niño es el protagonista. En este caso se diseñan planes de trabajo según las capacidades y habilidades desarrolladas según la edad, adaptado a las necesidades de cada uno. Se espera que con este servicio los padres puedan expandir su conocimiento y poder aplicar lo aprendido en sus hogares.

**4.1.3 Grupos de apoyo.** Son grupos dirigidos a los padres de familia en los cuales puedan asistir a compartir sus experiencias, expresar sus dudas, aportar y recibir apoyo de otros padres en experiencias similares, serán dirigidos por una persona, teniendo temas específicos a desarrollar en la sesión o ser de expresión y temas libres. Este será un servicio complementario a los dos anteriores y lo recibirán los clientes que acceden a los servicios mencionados.

## **4.2 Estudio de mercado**

**4.2.1 El mercado objetivo.** Se define el mercado objetivo como familias gestantes o con niños de 0-6 años, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5, 6. Debido a que tienen poder adquisitivo para acceder a este tipo de servicios.

La primera infancia es la inspiración y parte importante de la prestación de estos servicios. Sin embargo, se concluye que la madre será la que tome la decisión de compra, pues es ella quien vive la lactancia, dedica mayor tiempo a sus hijos el cual le permite identificar las necesidades en las etapas de la maternidad y crianza.

**4.2.2 Objetivos de la investigación de mercado.** Se definen los siguientes objetivos para la investigación de mercado:

- Identificar el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar.
- Definir la manera en la cual se cobraría por los servicios.
- Identificar necesidades insatisfechas de los clientes.
- Considerar opiniones y sugerencias de los clientes respecto a los servicios.
- Definir el logotipo y nombre del lugar.

**4.2.3 Selección del tipo de muestreo.** Debido a que se cuenta con poca información específica de cuantas madres con hijos de 0-6 años habitan la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, se descarta el uso del muestreo aleatorio simple, sin embargo, se usa la ecuación para tener una referencia del número de encuestas a realizar.

Se decide optar por el muestreo por conveniencia debido a la complejidad de la población, además la información que se desea obtener algunas veces no puede ser captada por medio de encuestas, sino por medio de la interacción y el contacto directo con las personas, se decide llevar a cabo 2 grupos focales.

**4.2.3.1 Definición del número de encuestas según el muestreo probabilístico.** Se estima que para el año 2018 la población de niños entre 0-6 años en el área metropolitana de Bucaramanga sea de 110.583 aproximadamente, según la Encuesta Multipropósito (EM) del Departamento Nacional de Estadística, 48.3% de la población pertenece a los estratos 3, 4, 5 ,6. Además según

la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS, 2015) las mujeres colombianas de la zona centro del país, tienen aproximadamente 1.6 hijos.

$$\text{Numero de familias en estratos 3,4,5,6 (con niños de 0 – 6 años)} = \frac{110583 * 48.3\%}{1.6}$$

$$n = 33.382$$

Por lo que se estima con los datos anteriores que aproximadamente 33.382 es la cantidad de familias con niños de 0-6 años en Bucaramanga y su área metropolitana; definida esta población, se procede a aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población objetivo

p= probabilidad de error (0,5)

q= probabilidad de éxito (0,5)

e= error permitido (0,08)

$$n = \frac{(33.382)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(33.382 - 1)(0.08)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n \approx 149$$

En conclusión, el número de encuestas a realizar es de 149.

**4.2.4 Diseño del cuestionario.** La encuesta fue diseñada con el fin de recolectar información necesaria para el diseño del lugar y el servicio, tales como las necesidades que presentaron las madres en la lactancia, maneras en las cuales desearían pagar, entre otras.

Inicialmente se realizó una prueba piloto que constaba de 25 preguntas, y fue enviada a 10 madres de la población objetivo para verificar:

- Comprensión: que las preguntas sean claras y no generen confusión en las madres.
- Facilidad: que las madres pudieran realizar la encuesta con fluidez.
- Preguntas: que las preguntas realizadas no giraran incomodidad.
- Extensión: se verifico si la cantidad de preguntas era apropiada.

Teniendo en cuenta esta evaluación inicial, el cuestionario (ver apéndice B) fue realizado en formularios de Google y se divide en 3 secciones: lactancia materna conformada por 5 preguntas de selección múltiple y 1 abierta. Estimulación adecuada: 7 preguntas de selección múltiple y 1 abierta. Demografía y datos personales: 8 preguntas.

**4.2.5 Grupos de enfoque.** Los grupos sirvieron para realizar empatía con los clientes, obtener información de manera directa con posibles usuarias del servicio y fueron diseñados de manera que se realizaran reuniones con las madres, en los cuales se discutió sobre temáticas específicas

de cuidado infantil, se escuchó la experiencia, dificultades y alegrías con la maternidad y se procedió a realizar preguntas específicas, escuchando la opinión, lo cual permitió recopilar información valiosa para la investigación, el diseño y registro de la actividad están descritos en el apéndice C.

**4.2.6 Registro y análisis de datos de la encuesta.** La encuesta fue diseñada en formularios de Google y se difundió por medio de redes sociales, al notar que las madres omitían las preguntas abiertas, se procedió a aplicarla de manera presencial en lugares que se encontrara concentración de madres pertenecientes al mercado objetivo como centros comerciales y en el campus de la Universidad Industrial de Santander. Se reunieron 88 respuestas de manera virtual y 61 respuestas de manera presencial (que fueron digitalizados en la plataforma de Google).

Las reuniones con los grupos de enfoque fueron realizadas en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Las actividades fueron grabadas y analizadas en conjunto con el psicólogo Camilo Ernesto Galvis Salazar.

**4.2.7 Tabulación y conclusiones de la investigación.** En el apéndice D se observan los resultados obtenidos y algunos análisis que se obtuvieron al realizar las encuestas presenciales. La información y conclusiones realizadas se hacen en base a los dos métodos aplicados en el estudio de mercado. Las más relevantes son:

- El 37.6% de las madres encuestadas tenían entre 25- 29 años con un solo hijo y pertenecientes en su mayoría a estratos 3 y 4.

- El 79.9% de las madres han tenido relación con la lactancia materna, y de esta población el 66.38% considera que no tuvo la preparación necesaria para iniciar el proceso, los principales inconvenientes que se presentan son grietas en los pezones (52.1%), dolor (54.6%) y agarre inadecuado del bebé (34.5%).
- 38.7% de las madres han consultado a algún profesional, como enfermeras, médicos generales o pediatras, para resolver sus dudas en lactancia y solo el 25.22% ha asistido a grupos de apoyo, mientras que el 83.19% está dispuesta a participar de estos. El principal motivo por el cual las madres manifestaron no asistir a los grupos de apoyo fue porque desconocían de la existencia de estos en la ciudad, creían que no habían sido constituidos aún o buscaron alguno y no lograron encontrarlo.
- El 67.2% de las madres que lactaron, pagarían entre \$80.000 y \$120.000 por el servicio de asesoría en lactancia, y el 18.5% pagaría entre \$120.000 y \$170.000, el 5.8% pagarían precios menores de \$50.0000, mientras que el 8.1% de las madres consideran que el servicio no es necesario o debería ser gratuito.
- El 54.4% de las madres no ha utilizado servicios de estimulación adecuada.
- 100% de las mujeres consideran importante realizar actividades de juego y enseñanza a sus hijos, la mayoría de ellas dedica entre 6 y 10 horas a la semana para esto.
- Las madres consideran que las actividades mencionadas son de vital importancia para el desarrollo de sus hijos, siendo manualidades considerada como la más importante (75,8%), los experimentos científicos tuvieron menor popularidad (42.3%) Además, en otras actividades se mencionaron los idiomas, la danza, emociones y relaciones interpersonales.

- 94% de las madres asistirían a talleres o charlas con temas específicos de maternidad, y el 86.6% le gustaría formar parte de un grupo de apoyo respecto a paternidad y estimulación adecuada.
- El 30.2% de las madres manifestaron que desearían pagar el servicio por horas, el 26.6% por medio de una mensualidad, el 26.2% accedería a una membresía, el 12.8% pago semanal y el porcentaje restante considera que estas actividades deberían ser libres o gratuitas.
- 64.4% de las madres pagarían por 4 sesiones de hora y media entre \$200.000 y \$250.000, el 16.8% pagaría entre \$250.000 y \$300.000, 2% pagaría entre \$300.000 y \$350.000, 9,5% de los padres están dispuestos a pagar valores por debajo de \$150.000, mientras que el 7.3% de los padres no estaría dispuesto a pagar por este servicio.
- Las madres manifestaron que la crianza informada es una de las mejores opciones que tienen, pues consideran que aprender y recibir conocimientos sirve para escoger lo que les convenga o sea mejor para sus estilos de vida.
- Algunas madres desconocían la existencia del servicio de asesoría en lactancia y de sitios en los cuales pueden acceder al servicio.
- Las madres accederían a los servicios de asesoría en lactancia después de que el niño nazca pues afirman que es cuando requieren saber si están haciendo las cosas bien, sin embargo, opinan que durante el embarazo les hubiese gustado saber que esperar con experiencias recientes de otras madres y despejar dudas o mitos que suelen existir en torno a este tema, consideran importante recibir información verídica.
- Después del parto y durante los primeros dos meses de vida consideran que la mujer se encuentra en un periodo sensible, por lo cual más que información creen que se necesita apoyo y comprensión.

- Las mujeres participantes de los grupos focales consideran que la época en la cual presentan mayor receptividad a información respecto a la maternidad y principalmente la lactancia es durante el embarazo, puesto que en esta etapa se encuentran en búsqueda de información para toma de decisiones en su desarrollo como madres y estilos de crianza. Sienten la necesidad de expresarse, ser comprendidas y poder compartir con personas en condiciones similares a las suyas.
- Las madres encuestadas personalmente solían desconocer este tipo de servicios por lo que en su mayoría escogían el servicio más económico argumentando que consideraban que el precio por clase era muy costoso. En algunas ocasiones daban rangos de precio menores, pues no consideraban justificable pagar la suma que se daba como opción mínima.
- 48% de las madres preferiría que el centro de asesoría se ubique en la zona oriente de Bucaramanga.
- Las madres tienden a conocer la importancia del juego y la estimulación de sus hijos, esperan además de sesiones de actividades prácticas, asesoría, acompañamiento y guía.
- Las mujeres expresaron la necesidad de pertenecer a grupos de apoyo entre madres o familias, también la mayoría de ellas afirman que charlas prácticas y talleres son una manera interactiva, fácil y rápida para obtener información y relacionarse con personas en situaciones similares.

**4.3 Proyección de la demanda.** Para establecer la proyección de la demanda se tiene en cuenta que los dos servicios están destinados a edades distintas. Los datos de proyección de la demanda encontrados en la página del Departamento Administrativo Nacional de Estadística se encuentran planteados hasta el año 2020 por lo que se procede a estimar por medio de los

promedios de la tasa de población, para obtener un aproximado de la población que existirá hasta el año 2023. Los respectivos cálculos de la proyección se encuentran registrados en el apéndice E

**4.3.1 El porcentaje de participación del mercado.** El porcentaje de participación o Market Share es definido como la cantidad de clientes que una empresa domina de un mercado o el volumen de ventas en la industria en general, es un indicador que permite conocer las preferencias de los clientes hacia determinadas marcas o empresas (Geene,2018).

Utilizando como guía el artículo publicado en Entrepreneur (2011), se aproxima una participación del mercado de 10-15% teniendo en cuenta que existen algunos competidores pequeños con servicios similares.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿cúal parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5 %
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5 %
3	Grandes	Uno	Similares	0,5-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80-100%

Figura 11. Guía de aproximaciones del porcentaje de participación del mercado. Adaptado de: [https://www.entrepreneur.com\(2011\)](https://www.entrepreneur.com(2011)).

**4.3.2 Proyección para asesorías de lactancia materna.** La Organización Mundial de la Salud OMS (2013), indica que la lactancia materna debe ser exclusiva durante los primeros 6 meses y mantenerse con alimentación complementaria mínimamente hasta los 24 meses. Por tanto, para realizar el cálculo de la demanda de las usuarias de las asesorías se tiene en cuenta los niños en las edades de 0 a 2 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5, 6. La demanda calculada puede observarse en la tabla 6.

Tabla 6.

*Proyección de la demanda de asesorías en lactancia materna.*

Lactancia	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>proyección</b>	2071	2067	2066	2065	2064	2063
<b>anual</b>		619	1032	1445	1755	2065

Continuación tabla 6

Lactancia	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>mensual</b>		52	86	121	147	173
<b>diario</b>		3	5	7	8	9

**4.3.3 Proyección para asesorías de estimulación adecuada.** El servicio de estimulación adecuada ha sido planteado para niños de hasta 6 años, por lo cual se toman la cantidad de niños en esas edades pertenecientes a los estratos 3, 4, 5, 6. La demanda calculada para este servicio se aprecia en la tabla 7.

Tabla 7.

*Proyección de la demanda de servicios de estimulación adecuada.*

Estimulación	2018	2019	2020	2021	2022	2023
--------------	------	------	------	------	------	------

<b>proyección</b>	4952	4929	4910	4891	4872	4853
<b>anual</b>		1456	2427	3398	4126	4854
<b>mensual</b>		122	203	284	344	405
<b>diario</b>		7	11	15	18	21
<b>Grupos diarios de 3</b>	# de grupos	3	4	5	6	7

#### 4.4 El modelo de negocio

Se desarrolla un modelo de negocios (reflejado en la tabla 8), teniendo en cuenta la información obtenida por fuentes primarias. Para ello se realizaron los respectivos mapas de empatía (ver apéndice F) como guía para el lienzo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder.

Tabla 8.

*Lienzo de negocios.*

<b>Lienzo de negocios</b>	
<b>Segmentos de mercado</b>	Padres de familia con niños de 0-6 años o familias gestantes. De estratos 3, 4, 5, 6 .
<b>Propuesta de valor</b>	Brindar asesoría a las familias desde la comprensión, el amor, la empatía y el respeto, escuchando atentamente y entendiendo las necesidades de los padres, formando así un lazo de confianza en el que sea posible apoyar y trabajar por el desarrollo de los niños.
<b>Relaciones con los clientes</b>	Desarrollar lazos de familiaridad con los padres de manera que sea un lugar donde puedan expresar y sentirse cómodos, teniendo como prioridad el respeto y buen trato a las familias, brindando información veraz y oportuna, creando una cultura de comunidad con el fin de hacer que los padres se sientan apoyados y así puedan apoyar a otros padres.
<b>Canales</b>	Voz a voz: nuestra imagen y servicio serían el mejor ejemplo para que nuestros clientes nos recomienden a sus amigos. Redes sociales: aprovechar los medios digitales para hacer publicidad y darse a conocer. Buscar establecer relaciones de mutuo beneficio con empresas con productos para niños, como pañaleras, jugueterías, tiendas, entre otras.
<b>Fuentes de ingresos actividades clave</b>	Los ingresos serán obtenidos mediante el cobro por servicios. Promover la lactancia materna y el desarrollo infantil. Empoderar las familias.

	<p>Desarrollar y mejorar servicios de asesoría.          Crear cultura de apoyo y comprensión.          Brindar servicio de calidad y enfocados en la satisfacción del cliente por medio del buen trato, el cariño y la escucha.</p>
<b>Asociaciones clave</b>	<p>Tiendas con productos para bebés y niños.          Entidades promotoras de salud.</p>
<b>Recursos clave</b>	<p>Como principal herramienta del servicio se plantea el talento humano, con capacitación constante en enfoque de servicio al cliente.          El diseño y mejora continua de las asesorías          Material de apoyo didáctico e innovador para brindar el servicio.</p>
<b>Estructura de costes</b>	<p>Salarios, capacitación del talento humano, materiales de apoyo, herramientas para trabajo, mantenimiento y adecuación de instalaciones y servicios para funcionamiento.</p>

## 5 Plan de mercadeo

### 5.1 Producto

El servicio básico es asesoría desde la comprensión, en dos aspectos principales que son la lactancia materna y la estimulación adecuada, siendo un servicio de alto contacto directamente con el cliente. Los servicios complementarios son las consultas vía telefónicas (hasta dos semanas después de contratado el servicio) para el caso de la lactancia materna, y grupos de apoyo.

**5.1.2 La flor del servicio.** Lovelock y Wirtz (2009) definen el producto como el centro de una flor rodeada por 8 pétalos que lo complementan, estos en orden de las manecillas del reloj, según el flujo que generalmente sigue el servicio, definido de la siguiente manera:

**5.1.2.1 Información.** Capacitar al personal de manera que pueda brindar la información necesaria a los padres, ya que será la primera impresión del cliente. Así mismo atender inquietudes respecto a la prestación del servicio como lo son horarios, disponibilidad y precios, ya sea de manera telefónica o vía web para así reducir la incertidumbre del cliente antes de acceder al servicio.

**5.1.2.2 Consultas.** Para el caso de la asesoría en lactancia se brinda apoyo en resolución de dudas y se encamina a la madre a una lactancia exitosa, sin embargo, pueden surgir dudas durante la aplicación de los nuevos conceptos, es por esto por lo que se propone asesoría vía telefónica o por medios como WhatsApp durante las dos semanas siguientes a la asesoría, en caso de que la madre continúe presentando complicaciones con la lactancia. Para la parte de estimulación adecuada se espera del mismo modo resolver inquietudes de los padres durante la prestación del servicio y retroalimentar justo antes de empezar la clase en caso de que se presenten preguntas sobre las actividades realizadas en casa.

**5.1.2.3 Toma de pedidos.** En este caso se lleva una agenda controlada y se establecen horarios para la prestación del servicio, para evitar al máximo los tiempos de espera. Es decir, se trabaja directamente con el cliente para administrar los tiempos, se dispondrían y diseñarían horarios para que los padres escojan los que mejor le convengan y así asistir directamente a la cita concretada.

**5.1.2.4 6 Hospitalidad.** La zona de espera estará adecuada para hacer amenos los momentos en los que los padres tengan que esperar, para ello se dispondrá de libros, juguetes sencillos y

fáciles de guardar. Así mismo el personal debe estar capacitado para brindar atención amable, cordial, hacer sentir al cliente como un miembro importante del lugar.

**5.1.2.5 Cuidado.** Se dispondrá de zonas en las cuales los usuarios puedan dejar sus pertenencias de manera segura y se adecuarán las instalaciones para la comodidad y tranquilidad de los padres.

**5.1.2.6 Excepciones.** Se mencionan 4 momentos en los cuales es importante anticipar las necesidades del cliente, puesto que, aunque no son comunes, es valioso considerarlos:

- *Pedidos especiales:* en caso de que las personas necesiten o deseen asesorías a domicilio, se evaluará la viabilidad de realizar estas actividades con un sobrecargo, si la persona desea algún servicio o trato especial, se procederá a escuchar y decidir de qué manera se puede ayudar al cliente.
- *Solución de problemas.* Se debe contar con servicios de primeros auxilios y personal capacitado para el asunto; también entrenar al personal para responder asertivamente ante cualquier situación que pueda presentarse.
- *Manejo de reclamos/sugerencias/elogios.* Estar atentos a lo que el cliente expresa y tener en cuenta sus opiniones para mejorar constantemente, recibir las críticas y velar por la satisfacción y fidelidad de este.
- *Restitución.* Se establece una política de satisfacción del cliente antes que cualquier cosa, por lo que se prevé que en ciertos casos puede llegar a ser necesario compensarlo por incidentes que

puedan afectar su visión de la empresa, estos casos deben ser evaluados por el gerente, quien debe actuar rápidamente para evitar o corregir dichos malentendidos.

**5.1.2.7 Facturación.** La facturación se llevará a cabo manualmente a través de un recibo en donde quede constancia de la adquisición del servicio, el gerente será el encargado de decidir si acceder al servicio de factura electrónica de la DIAN y el momento adecuado para implementarlo, según los comportamientos observados en los usuarios.

**5.1.2.8 Pago.** Cuando los usuarios se dirigen al lugar a adquirir los servicios el pago se realiza por anticipado.

## **5.2 Distribución y puntos de venta (plaza).**

La distribución y venta del servicio se realizará por medio del canal directo. Se necesita prestar una excelente atención desde el momento en el que el cliente decide consultar. Se considera importante captar al cliente desde el primer contacto y la mejor manera de realizarlo es desarrollando estrategias propias. La entrega del servicio se realizará en el lugar dispuesto especialmente para ello.

**5.2.1 El serviespacio.** Hoffman y Bateson (2011) lo definen como el lugar en el cual se da la prestación del servicio, este debe estar debidamente adecuado para hacer que el cliente se sienta bien, que desee pasar el tiempo allí y sobre todo que su tiempo de espera sea agradable. Con el fin de cumplir este propósito se tiene en cuenta:

- Una distribución adecuada y armoniosa de los objetos.
- Decoraciones en las paredes especialmente diseñadas para el lugar.
- Generación de un ambiente seguro para los niños.
- Contar con actividades especiales para los niños en tiempos de espera, como son lecturas, encajables, juegos didácticos y pedagógicos, entre otros.
- El lugar debe estar aseado todo el tiempo.

El espacio es un lugar que debe generar al cliente tranquilidad y confianza. Se tienen en cuenta las dimensiones del entorno de servicio (tabla 9).

Tabla 9.

*Dimensiones del entorno del servicio.*

<b>Dimensiones del servicio</b>	
<b>Música</b>	No se pretende hacer esperar a los clientes durante mucho tiempo, por lo cual, en caso de presentarse la necesidad, la música a utilizar será suave y a un tono bajo, para generar confianza y tranquilidad. Del mismo modo dependiendo de las actividades a realizar la persona encargada del diseño deberá sugerir música apropiada para acompañarlas según sean los respectivos casos.
<b>Aromas</b>	Los aromas suelen jugar un papel importante en las personas, razón que se considerará a la hora de adquirir los productos de limpieza y aromatizantes. Se optará por olores suaves y preferiblemente relajantes.
<b>Color</b>	Se optará por colores alegres para las zonas de estimulación adecuada y blanco para la parte de asesorías en lactancia.
<b>Distribución del espacio y funcionalidad</b>	Los elementos que se utilizarán tendrán un lugar en específico con el fin de mantener el orden, también debe procurarse mantener una armonía en la sala de espera como una prioridad.
Continuación tabla 9	
<b>Señales, símbolos y artefactos</b>	Se contará con señales que indiquen a las personas la ubicación y procedimientos de emergencia tales como baños, zonas de evacuación, consultorios, salida, entre otros.
<b>La gente</b>	Los empleados desempeñan un rol protagónico, ellos son el primer contacto con el cliente y quienes deben brindar hospitalidad, ser amables y priorizar las necesidades del cliente. Deben lucir de manera adecuada con excelente presentación personal para generar una buena impresión en el cliente.

### 5.3 Promoción del servicio

**5.3.1 El branding.** Como menciona Hoyos (2016) en su libro “Branding, el arte de marcar corazones”, diseñar el nombre y concepto de la marca es de suma importancia para las empresas, pues es lo que comunica al cliente, más que solo el nombre. Olle y Rui (2004) mencionados por el anterior autor, definen el branding como un proceso en el que se le da esencia a la oferta de un producto o servicio.

Tabla 10.

*Objetivos de la comunicación.*

<b>¿Quién es el público meta?</b>	Las familias con hijos de 0-6 años o en estado de gestación de estratos 3 al 6.
<b>¿Qué necesitamos comunicar?</b>	Que somos un lugar donde pueden depositar su confianza y hacer más llevadera la paternidad.
<b>¿Cómo debemos comunicarlo?</b>	A través de nuestro servicio, ofreciendo a aquellos clientes que no nos conocen un contacto con los beneficios que pueden llegar a obtener si nos escogen.
<b>¿Dónde debemos comunicarlo?</b>	En el lugar donde se desarrollan las actividades, redes sociales, la web y eventos.
<b>¿Cuándo deben realizarse las comunicaciones?</b>	Desde que el cliente ve la publicidad y se interesa por nosotros, al tener contacto con el cliente también se establece la comunicación de nuestra imagen.

**5.3.1.1 Los valores de la empresa.** Cuando se crea una marca es importante transmitir emoción, generar en el cliente sensaciones positivas al recordar o ver nuestra marca, es por ello, que se tienen en cuenta los siguientes valores:

- Empatía, escuchar a las personas sin juzgar, entender desde el amor.
- Respeto a la diversidad de pensamiento y decisiones de los demás.
- Paciencia para asesorar y brindar ayuda de manera asertiva.

**5.3.1.2 Nombre y logotipo.** Se procedió a realizar los prototipos iniciales de nombres y logotipos que fueron revisados por personas interesadas en los servicios, realizando así un ejercicio de co-creación durante los grupos de enfoque.

En la figura 12 se está contenido el primer prototipo que fue enseñado a las madres, siendo:

- CEALMA: Centro de Estimulación adecuada y asesoría en lactancia materna.
- CAPFA: centro de apoyo a la familia



Figura 12. Prototipos de logos y nombres.

Las madres opinaron de manera unánime en ambas sesiones de los grupos focales que el nombre debería ser CEALMA, ya que relacionaban esta palabra con calma, lo cual les generaba tranquilidad y confianza.

Por otra parte, al escoger los logotipos señalaron como importante incluir la figura de los infantes, así que el logo de mayor aceptación fue el número 3, pues contenía la familia como unidad principal, sin embargo, indagando a profundidad y realizando algunos ejercicios de composición grupal, se llegó a la conclusión que los colores juegan un rol importante en la imagen. Gracias a las sugerencias de las madres se obtuvo el siguiente resultado:



*Figura 13.* Logotipo de la empresa.

### **5.3.2 Factores importantes para tener en cuenta en la realización de la publicidad.**

- Las redes sociales han tomado importancia en los últimos años, siendo de fácil acceso para realizar publicidad, esta es una gran herramienta para darse a conocer y publicitar eventos a realizar, su ventaja principal es la flexibilidad de uso ya que se ajusta al presupuesto y las necesidades de la empresa.
- Las páginas web sirven para ofrecer contenido en internet con respecto a temas de interés, se entregan a los clientes información que están buscando y se aprovecha para darse a conocer.

- Los grupos de apoyo son utilizados estratégicamente haciendo algunas reuniones abiertas al público, de manera que las personas puedan conocer los servicios y reunir información de los clientes potenciales.
- La experiencia y la voz a voz, tener en cuenta al cliente, escuchar sus solicitudes y sugerencias, puesto que el cliente satisfecho es la mejor imagen que la empresa puede llegar a tener.
- Correo electrónico es un medio para enviar información acerca de nuevas actividades o eventos que se organicen en CEALMA.

## **5.4 Precio**

Para establecer la estrategia de fijación de precios deben tener en cuenta tres aspectos importantes: los costos, el precio de la competencia y el valor para el cliente. Esta estrategia es llamada el trípode de la fijación de precios.

**5.4.1 Los costos de la prestación del servicio.** Ya que no se incurre en gastos de materia prima recurrente, los principales costos en los cuales se incurre son: servicios para el funcionamiento, el arriendo del lugar, el personal y los materiales que se utilizan durante las asesorías.

Es importante la identificación de todos los costos de funcionamiento; sin embargo, este costo determina el mínimo de dinero que debe ser recolectado por la empresa. Finalmente, el cliente paga por el valor percibido en el lugar.

**5.4.2 El precio de la competencia.** Conocer la competencia es importante para fijar precios, puesto que, en algunas ocasiones suele ser un factor determinante de decisión. Cuando los clientes perciben servicios similares suelen escoger los precios más bajos (ver apéndice G).

**5.4.3 El valor para el cliente.** En el servicio que se entrega es nuestro deber que el cliente perciba el valor y pague por la promesa cumplida, es decir cumplir y superar las expectativas del usuario respecto al servicio, de modo que el dinero pagado por el mismo no sea un impedimento o molestia. Se tienen en cuenta los siguientes aspectos en la fijación de precios:

**5.4.3.1 ¿Cuánto se debe cobrar por el servicio?** Para fijar los precios se tiene en cuenta la opinión del cliente en el estudio de mercados, los precios que maneja la competencia, los gastos de la empresa y el valor a ofrecer al cliente.

**5.4.3.2 ¿Cuál deberá ser la base de la fijación de los precios?** Se tendrá en cuenta la ejecución de tareas específicas y el tiempo que se imprime en ellos, es decir asesorías en lactancia y sesiones de estimulación adecuada.

**5.4.3.3 ¿Quién debe cobrar?** El gerente

**5.4.3.4 ¿En dónde debe hacerse el pago?** En el lugar que se presta el servicio (CEALMA).

**5.4.3.5 ¿Cuándo debe hacerse el pago?** Antes de acceder al servicio.

**5.4.3.6 ¿Cómo se debe realizar el pago?** La principal manera de recibir el dinero es en efectivo, pero aceptar tarjetas puede llegar a ser una ventaja competitiva ya que se les brinda a los clientes la comodidad de pagar inmediatamente en caso de no contar con el dinero físicamente.

**5.4.3.7 ¿Cómo se deben comunicar los precios al mercado meta?** Se considera importante mostrar al cliente los beneficios que obtendría al adquirir los servicios. Publicar contenido e información básica de los servicios en las redes sociales y mantener el contacto con el cliente mediante los canales disponibles.

**5.4.4 Fijación de precios.** Teniendo en cuenta la teoría mencionada y la investigación de mercado con las debidas opiniones de los clientes potenciales, se decide que los precios de los respectivos servicios sean, en la tabla 11 se observa un precio planteado inicialmente para los dos servicios a prestar, que serán fijados en los análisis financieros.

*Tabla 11.*  
*Servicios y precios.*

Servicio	Precio
Asesorías en lactancia materna	Entre 120.000-150.000
Estimulación adecuada	Entre 35.000 y 55.000 por sesión

## 6 Análisis técnico

### 6.1 Descripción del servicio

La empresa CEALMA ofrecerá servicios a las familias gestantes o de niños de 0-6 años, que son la lactancia materna, la estimulación adecuada y como valor adicional se ofrecerá a los padres la opción de asistir a los grupos de apoyo de lactancia y crianza.

**6.1.1 Lactancia materna.** Como se ha mencionado anteriormente, la leche materna es uno de los mejores alimentos que se puede ofrecer a los bebés, sin embargo, muchas madres renuncian a la lactancia por falta de conocimientos, razón por la que se ofrecerá el servicio de asesoría. Teniendo en cuenta las diferentes etapas que existen en la lactancia materna, se plantea de la siguiente manera:

*Tabla 12.  
Etapas principales de la lactancia materna.*

Tipo de asesoría	Descripción
<b>Asesorías antes del parto</b>	Diseñadas especialmente para que las madres puedan despejar sus dudas y reducir el miedo que el desconocimiento del proceso de lactancia pueda generarles, estas son solicitadas por las madres.
<b>Asesorías en destete</b>	Este servicio es para madres que desean finalizar el proceso de lactancia de manera respetuosa y no tienen conocimiento, se brinda una asesoría para hacerlo más sencillo y de manera adecuada.
<b>Grupos de apoyo a la lactancia</b>	Se plantea como un espacio en el cual las madres puedan sentir que son parte de una comunidad y se reúnan con cierta frecuencia para charlar, recibir información, actividades, realizar sesiones guiadas, comentar sus dificultades y triunfos con otras mamás en situaciones similares, estas actividades forman parte de la propuesta de valor, es decir las madres tienen acceso a los grupos una vez son usuarias del servicio.

**6.1.2 Estimulación adecuada.** Este servicio se sugiere para niños de 0-6 años, brindando acompañamiento a los padres para el desarrollo físico y cognitivo de sus hijos, se plantearán actividades según las capacidades de los niños, actividades conjuntas entre niño y familia o cuidador, enseñando a los padres las diversas etapas del aprendizaje y la manera correcta de aplicar los conocimientos en su casa. Para ello se clasifican los niños en grupos según sus edades.

Tabla 13.

*Clasificación de los niños según sus edades.*

<b>Tipo de asesoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>De 0- 9meses</b>	Etapa en la cual los niños dependen 100% de sus madres y requieren de mayor atención y comprensión, por lo cual es importante fortalecer las relaciones con sus cuidadores.
<b>10-18 meses</b>	En esta etapa los niños empiezan el reconocimiento de sí mismos y el descubrimiento del entorno. Etapa en la cual es importante relacionarse con su medio exterior y los demás.
<b>18 meses – 3 años</b>	Etapa en la cual es importante reforzarlas habilidades sociales, se presentan gran cantidad de cambios en su desarrollo, empieza a asimilar instrucciones, a descubrir y relacionarse con el lenguaje.

Continuación tabla 13

<b>Tipo de asesoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>3- 5 años</b>	Etapa en la que los niños empiezan a descubrir sus emociones, sentir empatía por los demás, descubren el arte y la pasión por diversos tipos de actividades.
<b>5-6 años</b>	En esta etapa se diseñarán actividades especiales para los niños como lo son musicales, artísticas, dibujo, actividades diferentes al área escolar en la cual se puedan desarrollar y potenciar sus capacidades.

## 6.2 Descripción del proceso del servicio

**6.2.1 Captación del cliente.** Inicialmente los clientes desconocen del servicio o sienten temor de acceder a él, debido al miedo a lo desconocido, por eso se ofrecerán citas para conocer las instalaciones, se realizarán grupos de apoyo y talleres abiertos al público con el objetivo de dar a conocer el lugar y ofrecer los servicios.

**6.2.2 Mapa de procesos.** A continuación, se muestra el mapa de procesos de CEALMA.



Figura 14. Mapa de procesos CEALMA.

**6.2.3 Atención al cliente.** El personal estará capacitado para atender al usuario, priorizando sus necesidades y respondiendo a sus dudas. Ofrecer una buena impresión es el principal objetivo del servicio, haciendo sentir al usuario que es parte de una familia que lo apoya y entiende.

**6.2.4 Flujo de los procesos.** Para sintetizar el proceso de adquisición de un servicio, se utilizó la herramienta Service BLUEPRINT que permite observar las interacciones entre los diversos componentes de un servicio, así mismo se realizaron los diagramas de flujo del proceso de los servicios de asesoría en lactancia y estimulación adecuada. (apéndice H). Cabe aclarar que, en caso de no contar con un auxiliar administrativo, las labores de evaluación y agenda serán realizadas por el gerente.

**6.2.5 El proceso de la venta del servicio.** A continuación, se describe el proceso de venta del servicio presencial.

1. El cliente llega al lugar
2. Se explican los servicios que se prestan en el lugar: asesoría lactancia materna, estimulación adecuada y el beneficio de asistir a los grupos de apoyo, se permite a los padres dar un recorrido por el lugar y decidir qué servicios desea contratar. (15 minutos).
3. Se resuelven inquietudes sobre el servicio que va a adquirir el cliente. (5 minutos).
4. Se liquida al cliente según el servicio contratado y se entrega la factura. (5 minutos)

**6.2.6 Proceso de asesoría en lactancia.** El tiempo de cada sesión será de 100 minutos aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera.

1. La madre y la asesora se reúnen en el sitio adecuado para la asesoría.
2. La madre procede a comentar sus dificultades y principales inquietudes. (15-25 minutos).
3. La asesora responde las dudas y procede a observar el agarre del niño y las posiciones en las cuales la madre suele prenderlo al pecho. (15 minutos).

4. La asesora corrige e indica a la madre los posibles errores que pueda estar cometiendo. (20 minutos).

5. Se informa los principales errores que pueden cometerse y los mitos más comunes que pueden llegar a entorpecer su lactancia. (20 minutos).

6. Se dispone nuevamente un espacio para aclarar y despejar dudas. (20 minutos).

**6.2.7 Estimulación adecuada.** Las sesiones de estimulación adecuada serán diseñadas para un tiempo de 90 minutos, con un contenido de 4 a 7 ejercicios por clase, es decir, no todas las sesiones se realizan de igual manera, pero se preparan para el tiempo estipulado.

1. Los padres llegan con sus hijos al lugar donde se realiza estimulación adecuada, se acomodan y organizan (5 minutos).

2. La fisioterapeuta da inicio a la sesión con un saludo y una canción (10 minutos).

3. Se nombra la agenda de la sesión. (3 minutos).

4. Se indica a los padres la manera en la que se debe hacer cada ejercicio y el beneficio que trae para los niños. (2 minutos por cada actividad).

5. La fisioterapeuta revisa el desempeño de cada niño y realiza correcciones de postura o posición durante el desarrollo de cada ejercicio, se atienden preguntas respecto a las actividades realizadas. (50 minutos).

6. Se concluye la sesión agradeciendo por la asistencia y recordando que siempre es un gusto poder atenderlos. (5 minutos).

7. Se organiza el espacio (8 minutos).

**6.2.8 Grupos de apoyo.** Los grupos de apoyo son un valor adicional que se entrega a los padres, realizados específicamente para generar una comunidad de ayuda entre ellos, es un espacio dispuesto para que puedan asistir, expresar sus pensamientos y emociones, inicialmente se realizará un grupo de apoyo a la lactancia y posteriormente con apoyo del psicólogo se tratarán temas como crianza, educación, entre otras. Estos grupos se realizarán cada 2 semanas durante el primer año. Tendrán una duración de 80 minutos y el proceso sería el siguiente:

Se informa a los padres sobre la programación del grupo de apoyo y las respectivas fechas, los padres confirman asistencia al grupo, una vez realizadas estas partes del proceso se procede a prestar el servicio de la siguiente manera:

1. Los padres llegan a CEALMA.

2. Se inicia con la presentación de los padres y asignación de una tarjeta con su nombre. (10 minutos).
3. Se brinda información o se explica la dinámica de discusión. (15 minutos).
4. Se procede a escuchar opiniones e inquietudes de padres o familias. (30 minutos).
5. Se resuelven preguntas puntuales del tema. (15 minutos).
6. Se hacen conclusiones al respecto a la temática planteada. (10 minutos).

### **6.3 Requerimientos**

Aunque la empresa no realizará manufactura de productos, necesita utilizar los recursos para producir los servicios intangibles. El proceso de creación e innovación necesita de materiales, suplementos y dotación para prestar un servicio con valores agregados, diseñados especialmente para el cliente.

**6.3.1 El espacio.** Se hace necesario adecuar las instalaciones del lugar para que los clientes se sientan a gusto y disfruten de los tiempos de espera. A continuación, se listan algunos de los materiales necesarios.

**6.3.1.1 Zona de estimulación adecuada y lactancia materna.** En la tabla 14 se listan los materiales necesarios para el funcionamiento de esta zona.

Tabla 14.

*Requerimientos para asesorías.*

Requerimientos	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Tapetes grandes 60*60	1	\$55.000	\$55.000
Tapete pequeño 30*30	2	\$36.900	\$73.800
Gimnasio espumado para estimulación (ver apéndice I)	4	\$ 3.779.797	\$ 3.779.797
Mesas y 4 sillas para niños	1	\$299.777	\$299.777
Repisas y libreros	10	\$150.000	\$500.000
Organizadores	1	\$119.000	\$119.000
Requerimientos	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Pelotas lisas piscina de pelotas (paquete 500)	1	\$89.990	\$89.990
Set pelotas texturizadas y de estimulación	4	\$20.000	\$80.000
Libros de cartón	10	Precios variados	\$160.000
Instrumentos musicales	6	Precios variados	\$250.000
Juegos didácticos e interactivos de diversas edades	10	Precios variados	\$350.000
Sillón para lactancia	2	\$349.000	\$698.000
Sillas para adultos	15	\$21.900	\$328.500
Material de apoyo para asesorías de lactancia	2	Precios variados	\$110.000
<b>Total</b>			<b>\$6'893.864</b>

**6.3.1.2 Zonas comunes y funcionamiento.** En la tabla 15 se pueden observar los materiales necesarios para el funcionamiento de esta zona.

Tabla 15.

*Requerimientos zonas comunes y funcionamiento.*

Requerimientos	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Pc all in one HP 20-c4051a	1	\$2.149.000	\$2.149.000
Cabina de sonido bluetooth american sound Aspa 088ubx	1	\$295.000	\$295.000
Impresora multifuncional canon pixma g2110	1	\$479.000	\$479.000
Memoria usb	2	\$59.900	\$119.800

Requerimientos	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Teléfono alámbrico Panasonic	1	\$44.900	\$44.900
Escritorio con archivador	1	\$349.900	\$349.900
Silla de escritorio	2	\$154.900	\$309.800
Escritorio recepción	1	\$439.900	\$439.900
Organizador con gavetas	1	\$149.900	\$149.900
Cafetera	1	\$49.900	\$49.900
Dispensador de agua	1	\$499.900	\$499.900
Contenedores con tapa	5	\$21.900	\$109.500
Tanques de basura, con clasificación de residuos (3 tanques)	1	\$179.900	\$179.900
Set 2 papeleras de pedal	2	\$39.900	\$79.800
Dispensador de jabón antibacterial para sala de lactancia	1	\$55.192	\$55.192
<b>Total</b>			5'161.492

### 6.3.1.3 Insumos requeridos para el funcionamiento.

Tabla 16.

#### Requerimientos para funcionamiento.

Requerimientos	Valor total	
Aseo y mantenimiento: Alcohol, antibacterial, jabón de manos, escoba, traperos, recogedor, paños limpiadores, jabones, limpiadores, desinfectantes, papel higiénico, toallas de papel, aromatizante, limpiavidrios, toallas, implementos de protección para limpieza, esponjas, entre otros.	\$250.000	
Papelería y funcionamiento: Resma de papel, carpetas, resaltadores, lapiceros, lápices, borradores, pegante en barra, grapadora, perforadora, tinta para impresora, tijeras, cinta, folder, artículos para actividades con los niños como, plastilina, hojas de colores, papel cometa, pinzas, crayolas, palos de paleta, pinturas, pinceles, entre otras.	\$700.000	
<b>Total</b>		\$950.000

## **6.4. Ubicación del lugar**

**6.4.1. Macro localización.** El sitio se ubicará en la ciudad de Bucaramanga, Santander. Acorde al estudio de mercados realizado previamente el 48% de las madres consideraba la zona oriente de la ciudad como la más adecuada para la prestación de los servicios.

Según la infografía de la secretaria de planeación de Bucaramanga (Ver apéndice J), la zona oriente está compuesta por las comunas 9, 12, 13, 14 y 16, sin embargo, se tendrá en cuenta las comunas 12 y 13, debido a que los estratos de los barrios de estas comunas son similares a los que pertenecen las madres de la población objetivo. Según la alcaldía de Bucaramanga estas comunas están compuestas de la siguiente manera:

**Comuna 12.** Cabecera del llano. Cabecera del llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

**Comuna 13.** Oriental. Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Publicas, Antonia Santos, Bolívar, Álvarez.

**6.4.2. Micro localización.** Con el objetivo de escoger un lugar adecuado a las necesidades de las familias, se procedió a consultar en inmobiliarias y páginas web, lugares que cumplieran con los requisitos tales como espacio, baños, divisiones, accesibilidad, entre otras características, aquellos afines se consignan en la tabla 17.

Tabla 17.

*Listado de posibles lugares para la localización de CEALMA.*

Opción 1	Ubicación	Dirección	Estrato	Área m <sup>2</sup>	Precio	Precio m <sup>2</sup>	# baños
1	<b>El Prado</b>	Carrera 35#36-54	5	169	\$2.350.000	\$13905	3
2	<b>Sotomayor</b>	Carrera 26 #50-92	5	120	\$2.700.000	\$22500	1
3	<b>Cabecera del llano</b>	Carrera 35 #52-72	6	180	\$2.300.000	\$12.777	2
4	<b>Sotomayor</b>	Calle 54#22-12	4	90	\$1.700.00	\$18.880	2
5	<b>Sotomayor</b>	Calle53 #31-41	5	190	\$2.500.000	\$13.158	3
6	<b>Mejoras publicas</b>	Calle 53 #22-32	4	151	\$1.700.000	\$11258	3

**6.4.2.1. Ponderación por factores.** Para escoger el sitio que se acople a las necesidades de la empresa se realiza una evaluación de los factores relevantes para el lugar. Se utilizó una puntuación del 1- 10, según los criterios observados.

- *Seguridad.* que la zona esté ubicada en un barrio considerado como seguro y concurrido.
- *Accesibilidad.* Se verifica si la ubicación del lugar cuenta con vías adecuadas de acceso, pasos peatonales, transporte público, entre otras.
- *Necesidad de adecuaciones.* Se tiene en cuenta el tipo y número de adecuaciones que las instalaciones requieran, a menor cantidad de adecuaciones, mayor favorabilidad para el negocio.
- *Baños.* Se verifica el tipo y cantidad de baños que tenga el lugar, siendo 1 baño aceptable, 2 favorable, 3 adecuado, más de 4 excesivo.
- *Precio del metro cuadrado.* La relación entre el precio y tamaño es tenida en cuenta ya que entre más costoso es menos conveniente de pagar para la empresa.
- *Estrato.* Entre mayor sea el estrato del lugar, más costosos serán los servicios que se pagarán.

La tabla 18 representa la evaluación de las alternativas seleccionadas, (ver los criterios de asignación de los puntos en el apéndice K).

Tabla 18.  
*Ponderación por factores de CEALMA.*

<b>Opción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Factor</b>													
<b>Seguridad</b>	9	7	8	6	6	6		1.35	1.05	1.2	0.9	0.9	0.9
<b>Accesibilidad</b>	10	10	8	9	8	8		1	1	0.8	0.9	0.8	0.8
<b>Necesidad de adecuación</b>	9	7	8	8	8	7		1.8	1.4	1.6	1.6	1.6	1.4
<b>Baños</b>	10	4	8	8	10	10	<b>ponderación</b>	0.5	0.2	0.4	0.4	0.5	0.5
<b>Precio m<sup>2</sup></b>	8	4	9	4	9	10		1.6	0.8	1.8	1.2	1.8	2
<b>Tamaño</b>	9	7	10	4	10	8		1.8	1.4	2	0.8	2	1.6
<b>Estrato</b>	7	7	5	10	7	10		0.7	0.7	0.5	1	0.7	1
<b>Puntuación total</b>								8.75	6.55	8.3	6.8	8.3	8.2

Según los criterios evaluados, el lugar que se adapta a las necesidades de la empresa es la opción número 1. El mapa con la ubicación se encuentra en la figura 15.

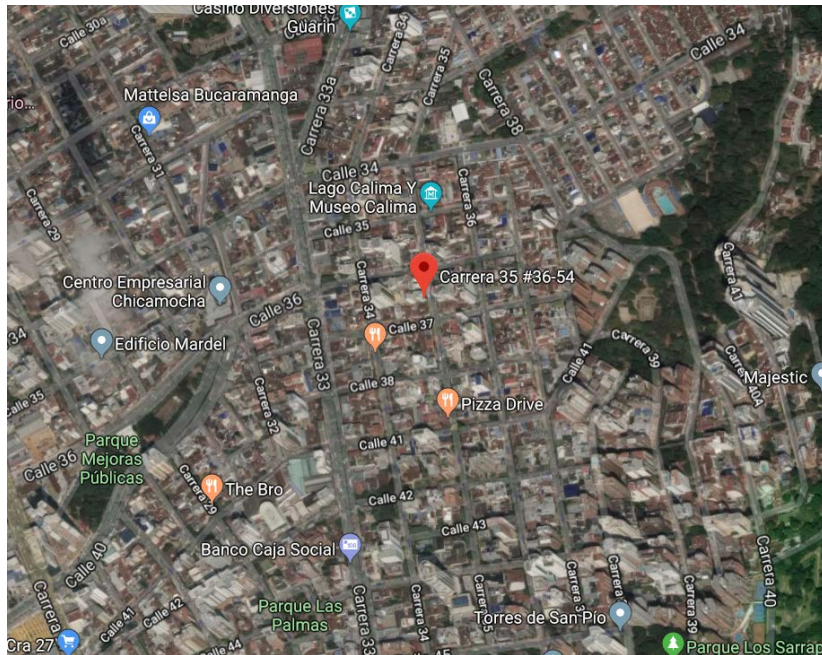


Figura 15. Mapa de ubicación del lugar en el cual se prestará el servicio. Adaptado de: <https://www.google.com/maps/place/Cra.+35+%2336-54,+Bucaramanga,+Santander/@7.1234715,-73.1124267,691m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e68155e255770df:0x84887a371d39d87a!8m2!3d7.123>

## 7 Análisis organizacional.

### 7.1 Requerimientos de personal.

Durante los primeros dos años se contratará a las asesoras medio tiempo, puesto que la cantidad de personas a atender durante el mes no justifica la contratación de tiempo completo. El personal de servicios generales será contratado por medio de una agencia externa.

A medida que la demanda aumente, se cambiarán los contratos a tiempo completo. Adicionalmente el psicólogo será contratado por horas, según el criterio del gerente y la demanda se decidirá en los siguientes años si se contratará de maneta interna.

## 7.2 Definición de los cargos

- **Gerente general:** persona a cargo de administrar el lugar, de trabajar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, tomar decisiones y fijar metas enfocadas al crecimiento de esta. Debe velar por la satisfacción del cliente, promover el trabajo en equipo y es responsable del área de talento humano.
- **Auxiliar administrativo:** persona encargada de recepción, atender dudas de los clientes, asistir al gerente general, manejar la caja menor, encargarse de la información y manejar la contabilidad.
- **Fisioterapeuta:** se encargará de dirigir las actividades de estimulación, adaptar y diseñar actividades para los niños, orientar a los padres con respecto a las actividades a realizar además de crear un registro de sesiones.
- **Asesora de lactancia:** persona está encargada de las asesorías con las madres y familias, también dirige grupos de apoyo y charlas, se prefiere una enfermera con experiencia en el área de lactancia.
- **Psicólogo.** Persona encargada de dirigir charlas o grupos de apoyo según las necesidades de la empresa.
- **Personal de aseo general.** persona encargada de realizar el aseo del lugar y mantenerlo en condiciones adecuadas.

### 7.3 Organigrama.

La empresa estará constituida por 3 personas de planta durante los dos primeros años tal como se puede apreciar en la figura 16. A medida que la demanda aumenta se contratará personal para suplir las necesidades del mercado tal como se podrá observar en los análisis financieros.

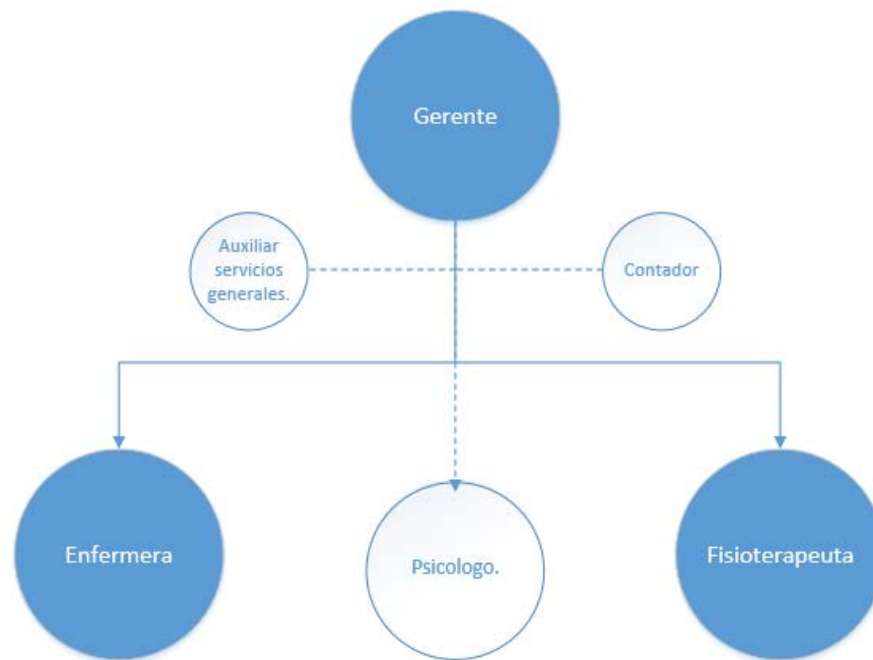


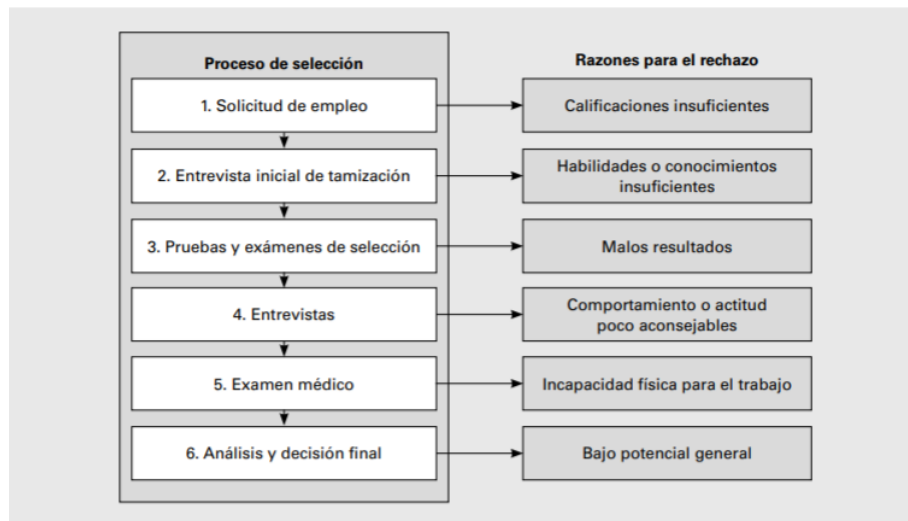
Figura 16. Organigrama CEALMA

### 7.4 Manual de funciones y perfil de cargos

La descripción de los requisitos de cada persona se encuentra resumida en el apéndice L.

### 7.5 Proceso de selección

Las personas serán aliados importantes para el desempeño y prestación de los servicios, Chiavenato I (2008) afirma que las personas son el activo más importante de las organizaciones.



15.21 El proceso de selección como una secuencia de etapas.

Figura 17. El proceso de selección como una secuencia de etapas. Chiavenato (2008). Adaptado de: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

**7.5.1 Análisis de las necesidades:** estas han sido definidas en los perfiles de cargos. La organización requiere principalmente de personas comprometidas, comprensivas y empáticas.

**7.5.2 Reclutamiento.** Es importante constituir el anuncio del trabajo como llamativo de modo que las personas que cumplan el perfil sientan el deseo de postularse, se optará inicialmente por anunciar la oferta en páginas de internet y redes sociales, para ello se realizará solicitud del curriculum vitae de los aspirantes y se creará un banco de datos, con el fin de tener en cuenta a las personas que cumplían los requisitos en ocasiones futuras.

**7.5.3 Preselección.** En esta parte se escogen los aspirantes afines con el puesto y se solicitan los soportes de estudios como diplomas y certificados.

**7.5.4 Aplicación de pruebas y entrevista.** En este momento de la selección del personal se contará con un psicólogo como apoyo para la selección, se diseñarán y aplicarán pruebas pertinentes para el puesto y se entrevistarán los aspirantes.

**7.5.7 Selección.** Terminadas las pruebas, se realizan las respectivas evaluaciones de cada participante. Se asignan puntos, se escoge aquel que cumpla con los requisitos.

## **7.6 Orientación.**

Una vez seleccionado el personal se procederá a realizar el respectivo entrenamiento y preparación para la prestación del servicio, de la siguiente manera:

**7.6.1 Introducción a la cultura organizacional.** Inicialmente se dará la bienvenida a las personas y se explicarán objetivos, misión, visión y todo lo relacionado con la prestación del servicio. Se reiterará a la persona la importancia de su compromiso con CEALMA.

**7.6.2 Introducción a las labores a realizar.** En este momento se brindará el entrenamiento completo y se plantearán situaciones que puedan ocurrir durante el desempeño de las labores.

**7.6.3 Pruebas y evaluación.** En esta fase se demostrará que se adquirieron los conocimientos necesarios para la ejecución de las labores. Una vez aprobada la evaluación se dará inicio a las labores.

## 7.6 Estructura salarial.

Para establecer los salarios del personal requerido se tuvo en cuenta el promedio de precios que se paga en el mercado por labores similares a las que se van a desarrollar (ver apéndice M). Inicialmente solo existen 3 niveles en la organización que son el gerente, las asesoras y las personas contratadas externamente.

## 8 Análisis legal

### 8.1 Constitución de la empresa.

Para la constitución legal de la empresa es necesario realizar los siguientes pasos:

- **Definir el tipo de empresa.** El Centro de estimulación adecuada y asesoría en lactancia materna, por sus sigas CEALMA S.A.S, se constituye como una sociedad por acciones simplificadas, ya que esta se caracteriza por permitir una autonomía en el diseño de la estructura orgánica, su administración y el funcionamiento de los órganos. Así mismo no obliga a crear junta directiva, no exige revisor fiscal, es más flexible a comparación de las demás y facilita la constitución en cuanto a costos.
- **Consultar la disponibilidad del nombre.** se procede a verificar que el nombre escogido para la empresa se encuentre disponible, esto se realiza por medio de la consulta homónima en la

página de Registro Único Empresarial y Social (RUES), donde se verificó que CEALMA S.A.S se encuentra disponible para ser registrado.

The screenshot shows the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. The header includes the RUES logo and the text 'Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio'. Below the header, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Consultas', 'Veedurias', and 'Servicios Virtuales'. The main content area is titled 'Realice aquí su consulta empresarial o social' and contains a search form. The search criteria are set to 'Razón Social' and the search term is 'cealma'. A 'Consultar' button is visible. Below the search form, a table displays the search results:

Tipo Id.	Número Identificación	Razón Social *	Cámara de Comercio RM	Categoría	RM	RUP	ESAL	RNT
NIT	900572956 - 4	CEALMAHER S.A.S	VILLAVICENCIO	Persona Jurídica	RM			
NIT	900331591 - 6	GROPECUARIA CECILIA ALVARADO MANOTAS S. EN C. SIGLA CEALMA S. EN C. - CEALMA S. EN C.	BARRANQUILLA	Persona Jurídica	RM			

At the bottom of the page, there is a legend for the registration types: RM - Registro Mercantil, RUP - Registro Único de Proponentes, ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro, and RNT - Registro Nacional de Turismo.

Figura 18. Consulta de Disponibilidad del nombre. Adaptado de: <http://www.rues.org.co/>.

- **Consultar el código de actividad económica.** En Colombia a partir del año 2000 las cámaras de comercio se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, 2012) la cual permite diferenciar actividades económicas para recopilar y presentar informes estadísticos de acuerdo con dichas actividades.

Se obtiene que los códigos que describen las labores de la empresa son: 8692 Actividades de apoyo terapéutico, Los detalles de cada clasificación pueden ser observados en el apéndice N.

- **Uso del suelo.** Se procede a consultar el uso del suelo, es decir si las actividades que la empresa desarrollará pueden ser ejecutadas en el predio dispuesto para ello, este proceso se realiza por medio de la página web de la cámara de comercio de Bucaramanga.
  
- **Elaboración del documento de constitución y los estatutos.** Es necesario redactar los documentos respectivos para la constitución, en el caso de las S.A.S se realiza por medio de un documento privado. En la página web de la cámara de comercio de Bucaramanga se cuenta con los formatos guía para la realización de estos. (Ver apéndice O).
  
- **Realizar el pago de impuesto de registro.** Para la creación de una empresa el comerciante debe pagar un tributo a la gobernación de Santander, de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996. Para ello se debe presentar el documento de constitución.
  
- **PRE-RUT.** El formulario PRE-RUT puede ser diligenciado a través del portal web de la DIAN o de manera presencial en el centro de atención empresarial o en la cámara de comercio Bucaramanga, los pasos y requisitos se encuentran en el apéndice P.
  
- **Radicación y pago.** Después de tener la documentación lista se deben presentar ante las oficinas de cámara de comercio y hacer el pago de los derechos de inscripción (este también puede realizarse vía web). Finalmente se puede realizar la consulta del trámite a través de la página de la cámara de comercio.
  
- **Consultar ficha de establecimiento comercial.** Esta se realiza por medio de la alcaldía para constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley.

## 8.2 Normas pertinentes

**8.2.1 Ley 1581 de 2012.** Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. En la que se conoce las obligaciones para el manejo de los datos personales de los clientes, confidencialidad, seguridad, procedimientos, entre otros aspectos importantes a cumplir.

**8.2.2 Ley 232 de 1995.** Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. En la cual se habla de los requisitos que se deben tener en cuenta para el funcionamiento.

**8.2.3 Ley 1480 de 2011.** Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones. La cual da definiciones y normas para tener en cuenta, respecto a temas como la publicidad, protección al consumidor, información, derechos y deberes del consumidor, entre otras.

Estas leyes permiten tener una guía de los procesos que se deben llevar a cabo en el lugar y las normas que deben ser cumplidas para desenvolverse de manera correcta a la hora de prestar los servicios y así evitar cometer errores o cometer faltas que pueden afectar negativamente la imagen de la CEALMA.

## **9 Impacto social**

### **9.1 Responsabilidad social.**

CEALMA destinará parte de sus fondos a realizar actividades de concientización para la promoción de la lactancia materna y la atención a la primera infancia en barrios vulnerables de estratos 1 y 2 por medio de charlas, grupos de apoyo y actividades en las cuales se trabaje con esta comunidad.

Tabla 19.

*Plan de responsabilidad social.*

<b>Año 1</b>	Realizar una charla de lactancia por semestre a madres de estratos bajos.
<b>Año 2</b>	Realizar una charla por trimestre a madres de estratos bajos y atender dudas que puedan surgir sobre lactancia de las madres en esas sesiones.
<b>Año 3</b>	Una vez por semestre realizar actividades para enseñar la importancia de la educación inicial y el uso de materiales para la creación de juegos didáctico para los niños. Realizar dos charlas por trimestre a madres de estratos bajos. Ofrecer sesiones grupales para madres con inconvenientes en la lactancia. Empezar a diseñar actividades y planes para ampliar el programa de responsabilidad social.
<b>Año 4</b>	Una vez por trimestre realizar actividades para enseñar la importancia de la educación inicial y el uso de materiales para la creación de material didáctico para los niños. Realizar dos charlas por trimestre a madres de estratos bajos. Ofrecer sesiones grupales para madres con inconvenientes en la lactancia. Organizar las actividades en un cronograma con finalidad de llevarle a los padres la mejor información para sus niños y ayudar a comunidades que más lo necesiten e implementar un plan de acción para aumentar el alcance del programa.
<b>Año 5</b>	Organizar grupos de apoyo trimestrales con duración de 2 a 3 horas en los cuales las familias de escasos recursos puedan exponer sus dudas y ser resueltas con ayuda de un profesional. Implementar los planes diseñados durante el año 4.

## 10 Análisis financiero

### 10.1 Inversiones.

**10.1.1 inversión fija.** En la tabla 20 se encuentra el precio total de las inversiones, que incluye muebles y enseres, herramientas, equipos de cómputo y comunicación, los listados se encuentran en el apéndice Q.

Tabla 20.  
*Inversión fija.*

CONCEPTO	VALOR
Muebles y enseres	\$ 9.772.566
Continuación tabla 20	
Herramientas	\$ 1.039.992
Equipos de cómputo y comunicación	\$ 3.087.700
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.900.258</b>

**10.1.2 Inversión diferida.** Esta inversión tiene un valor de \$4.700.000 que serán amortizados a 5 años e incluye gastos de constitución, inauguración, adecuaciones, requerimientos económicos para desarrollar algunas estrategias durante el primer año de funcionamiento.

**10.1.3 Inversión de capital de trabajo.** Esta inversión es necesaria para cubrir los 3 primeros meses de funcionamiento, se puede observar los valores en la tabla 21.

Tabla 21  
*Capital de trabajo.*

Capital de trabajo	Valor
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 14.739.868
Gastos de Administración y Ventas	\$ 17.683.805
Gastos Financieros	\$ 623.382
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 219.105
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.138.011
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.128.148</b>

## 10.2 Inversión total.

La inversión inicial es de \$50.728.406 dividida en inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo, tal como se aprecia en la figura 24.

Tabla 22.  
*Inversión inicial*

	Valor
<b>Inversión Fija</b>	\$ 13.900.258
Continuación tabla 23	
	Valor
<b>Inversión Diferida</b>	\$ 4.700.000
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	\$ 32.128.148
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.728.406</b>

### 10.3 Presupuestos de egresos.

**10.3.1 Mano de obra directa.** Para el primer año CEALMA contará con 3 profesionales directamente contratados, 1 gerente de tiempo completo, 1 fisioterapeuta y 1 enfermera asesora en lactancia de medio tiempo, el personal aumentará según la demanda (ver apéndice Q).

**10.3.2 Costos indirectos.** Costos como el arriendo y servicios van incluidos entre los costos indirectos de prestación del servicio.

**10.3.3 Depreciaciones.** Los materiales comprados son depreciados a 5 años, exceptuando herramientas que por su bajo costo de adquisición son depreciados a 1 año, en la tabla 22 se pueden apreciar las depreciaciones y su distribución ente el área operativa y administrativa.

Tabla 23.  
*Valor de las depreciaciones.*

ÍTEM	VALOR ANUAL (año 1)	DISTRIBUCIÓN DEPRECIACIÓN	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 1.954.513	\$ 781.805	\$ 1.172.708

<b>Herramientas</b>	\$	1.039.992	\$	1.039.992	\$	-
<b>Equipos de cómputo y comunicación</b>	\$	617.540	\$	123.508	\$	494.032
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>3.612.045</b>	<b>\$</b>	<b>1.945.305</b>	<b>\$</b>	<b>1.666.740</b>

**10.3.4. Gastos.** Los principales gastos en los que incurre CEALMA son de carácter administrativo, que pueden ser observados en el apéndice Q.

En la tabla 24 se indica el valor mensual en primer año y el valor anual de la prestación del servicio hasta el año 5.

Tabla 24.  
*Costo de prestación del servicio.*

<b>Costos fijos</b>	<b>Valor año 1</b>	<b>Valor mensual año 1</b>	<b>Valor año 2</b>	<b>Valor año 3 4 y 5</b>
<b>Mano de Obra Directa MOD</b>	\$ 33.828.167	\$ 2.819.014	\$ 58.311.168	\$ 92.139.335
<b>Costos Indirectos Fijos</b>	\$ 23.931.305	\$ 1.994.275	\$ 27.281.305	\$ 27.281.305
<b>TOTAL</b>	\$ 57.759.473	\$ 4.813.289	\$ 85.592.473	\$ 119.420.641

#### 10.4 Fuentes de financiamiento.

Se decide optar por distribuir la inversión inicial en una proporción de 50% con recursos propios y 50% por medio de un crédito el cual puede ser observado detalladamente en la tabla 25.

Tabla 25.  
*crédito inicial.*

<b>Año</b>	<b>Pagos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo</b>
<b>1</b>	\$ 6.460.983,43	\$ 2.341.591,66	\$ 4.119.391,77	\$ 21.244.811,41
<b>2</b>	\$ 6.460.983,43	\$ 1.912.042,44	\$ 4.548.940,99	\$ 16.695.870,41
<b>3</b>	\$ 6.460.983,43	\$ 1.437.702,01	\$ 5.023.281,42	\$ 11.672.588,99
<b>4</b>	\$ 6.460.983,43	\$ 913.899,77	\$ 5.547.083,66	\$ 6.125.505,33
<b>5</b>	\$ 6.460.983,43	\$ 335.478,10	\$ 6.125.505,33	\$ -0,00

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.304.917,15</b>	<b>\$ 6.940.713,97</b>	<b>\$ 25.364.203,18</b>
--------------	-------------------------	------------------------	-------------------------

**10.4.1 proyección de la demanda.** El número de usuarios para los siguientes 5 años se observa en la tabla 26 (ver apéndice E).

Tabla 26.

*Proyección de la demanda*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda de lactancia materna</b>	619	1032	1445	1755	2065
<b>Demanda de estimulación adecuada</b>	1456	2427	3398	4126	4854

**10.4.2 Precio de venta.** El precio de venta es definido según el rango que las madres afirmaron estaban dispuestas a pagar según la investigación de mercado (ver tabla 27).

Tabla 27.

*Precios de venta*

<b>Costos Totales Unitarios para lactancia materna</b>	\$83.549,63	<b>Costos Totales Unitarios para Estimulación adecuada</b>	\$25.183,81
<b>Margen de Utilidad</b>	20%	<b>Margen de Utilidad</b>	20%
<b>Precio de Venta</b>	\$104.437,04	<b>Precio de Venta</b>	\$31.479,76
<b>Precio de Venta</b>	\$130.000	<b>Precio de Venta</b>	\$35.000

**10.4.3 Proyección de ingresos.** Los ingresos operacionales por los dos tipos de servicios pueden apreciarse en la primera parte del estado de resultados (ver apéndice Q).

### 10.5 Evaluación financiera.

Para realizar la evaluación financiera se calculó el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 28.

*Valor presente neto (VPN)*

Año	Flujo esperado	Tasa de descuento	Factor de descuento	Valor actual
0	\$ 50.728.406	13,89%	1,000000	\$ -50.728.406
1	\$ 8.287.353	13,89%	0,878024	\$ 7.276.495
2	\$ 71.192.913	13,89%	0,770926	\$ 54.884.481
3	\$ 45.479.626	13,89%	0,676892	\$ 30.784.782
4	\$ 112.700.759	13,89%	0,594327	\$ 66.981.125
5	\$156.687.334	13,89%	0,521834	\$ 81.764.707
VPN				\$ 190.963.183

Al realizar los respectivos cálculos en el apéndice Q se obtuvo una tasa interna de retorno de \$ 190.963.183 que en comparación con la inversión inicial representa la rentabilidad de la empresa a largo plazo, por tanto, se cumple el objetivo de maximizar la inversión inicial. Por otro lado, se obtuvo una TIR del 83% demostrando la viabilidad del proyecto pues es mayor que la tasa de descuento (13.89%).

### 10.6 Análisis de sensibilidad.

Se realizó el cálculo del periodo de recuperación de la inversión (PRI) por medio de la variación de la demanda de venta en tres escenarios: optimista, probable y pesimista. (Ver tabla 29). Siendo:

a = Último periodo con flujo acumulado negativo

b= Inversión inicial

c= Suma de los flujos de efectivo anteriores

d= Valor de flujo de caja del primer periodo positivo

Tabla 29.

*Escenario optimista, probable y pesimista según la demanda.*

	Escenario (valor presente)		
	Optimista	Probable	Pesimista
<b>A</b>	1	1	2
<b>B</b>	\$ 50.750.589	\$ 50.750.589	\$ 50.750.589
<b>C</b>	\$ 18.816.365	\$7.276.495	\$ 38.213.926
<b>D</b>	\$ 59.463.673	\$ 28.751.860	\$ 16.009.875
<b>PRI</b>	1,54	2,51	2,8

## 10.7 Análisis de razones financieras.

**10.7.1. Razón corriente.** Esta nos indica la capacidad de cubrir los pasivos con respecto a los activos, es un indicador de liquidez (ver tabla 30)

**10.7.2. Rotación de activos.** Indica el número de pesos generados por cada peso invertido en activos.

Tabla 30.

*Índice de liquidez y rotación de activos.*

Indicadores de Liquidez	Periodos				
	1	2	3	4	5
<b>Índice de liquidez</b>	6,91	3,67	5,27	5,00	6,10
<b>Periodos</b>	1	2	3	4	5
<b>Rotación de activos</b>	2,77	2,03	2,16	1,53	1,13

### 10.8 Márgenes de rentabilidad.

Se puede observar en la tabla 31 el margen de rentabilidad para utilidad bruta, antes de impuestos.

Tabla 31  
*Márgenes de rentabilidad.*

periodo	Margen				
	1	2	3	4	5
<b>Utilidad bruta</b>	55,14%	62,39%	61,72%	68,48%	73,21%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	2,84%	31,02%	20,69%	34,69%	44,49%
<b>Utilidad neta antes de reservas</b>	0,44%	19,93%	13,28%	22,81%	29,49%
<b>Utilidad neta después de reservas</b>	0,40%	17,94%	11,95%	20,53%	26,54%

### 10.9 Margen EBITDA.

Permite conocer la rentabilidad del negocio sin tener en cuenta las depreciaciones, los diferidos, provisiones, intereses, ente otras. (Ver tabla 32)

Tabla 32.  
*Margen EBITDA.*

Periodo	1	2	3	4	5
<b>Margen EBITDA</b>	35,66%	50,23%	46,91%	56,28%	62,84%

## 11 Análisis estratégico

### 11.1 Análisis FODA.



Figura 19. Matriz FODA.



Figura 20. Matriz FODA cruzada.

## 11.2 Misión

Asesorar a las familias por medio de la comprensión, brindándoles herramientas para tomar las mejores decisiones y potenciar las capacidades de sus hijos, concientizando a la sociedad de la importancia de la primera infancia.

### 11.3 Valores

- Fomentar la buena alimentación de los niños por medio de la lactancia materna.
- Escuchar sin juzgar, comprender, empatizar e informar.
- Respeto a la diversidad de pensamiento y decisiones de los demás.
- Paciencia para asesorar y brindar ayuda de manera asertiva.
- Empatía, comprender los dolores e inseguridades para resolverlos con amor.

### 11.4 Visión

Para el año 2030 CEALMA será un lugar reconocido en Bucaramanga y su área metropolitana por brindar asesorías de calidad. Posicionándose como líder en la oferta de servicios que velan por el bienestar infantil, preferido por las familias al promover la lactancia materna y el desarrollo de la primera infancia.

### 11.5 Objetivos de la organización

Tabla 33.

*Objetivos de la organización.*

<b>Objetivos de rutina.</b>	<b>Objetivos de perfeccionamiento.</b>	<b>Objetivos de innovación.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios de calidad.</li> <li>• Hacer que los empleados sientan satisfacción de laborar en la empresa.</li> <li>• Mantener las instalaciones en condiciones adecuadas para la prestación del servicio.</li> <li>• Trabajar en equipo para aportar valor a los servicios.</li> <li>• Velar por el bienestar del cliente</li> <li>• Atender solicitudes, quejas y reclamos de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los niveles de satisfacción del cliente elevados.</li> <li>• Fomentar en los trabajadores la cultura de colaboración y sentido de pertenencia con el lugar.</li> <li>• Involucrar a los empleados en la mejora continua del lugar, por medio del aporte de sugerencias y buen desempeño.</li> <li>• Capacitar a los empleados para la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar a largo plazo el concepto de salario emocional en los trabajadores.</li> <li>• Desarrollar y diseñar actividades, charlas y servicios nuevos constantemente.</li> <li>• Mantener los temas y servicios en constante actualización.</li> <li>• A largo plazo, obtener un software que gestione y administre la información de la empresa.</li> </ul>

### **11.6 Plan de trabajo.**

En el plan de trabajo se pueden contemplar las actividades que se realizarán durante el primer año de trabajo, las estrategias que se aplicarán, las actividades que se realizarán y su periodicidad. (ver apéndice R).

## 12. Conclusiones

En el análisis del entorno se encontró que, con referencia a los parámetros de la OMS, Colombia presenta cifras desfavorables en cuanto a la lactancia materna. Según la evidencia se corrobora la importancia de la primera infancia para el desarrollo integral del ser humano, debido a estos hallazgos el gobierno colombiano está generando estrategias en las cual se promueve el desarrollo e implementación de programas para garantizar el bienestar de madres lactantes y niños, del mismo modo se observó que han surgido iniciativas de servicios enfocados a la primera infancia en el sector privado

La investigación de mercados comprobó que el mercado objetivo tiene interés en adquirir los servicios que se ofrecerán en el centro de asesoría en lactancia y estimulación adecuada, para las madres participantes es necesario contar con apoyo durante los procesos que la maternidad trae, pues consideran que esto haría las etapas más llevaderas. En cuanto a la lactancia materna consideraron que el embarazo es un momento crucial para recibir información ya que afirman que las dudas y mitos injustificados son causantes de fallas en la lactancia.

El plan de mercado definía la importancia de utilizar el factor emocional para generar agrado en los clientes, ya que el servicio lo conforman diversos factores como el ambiente, el trato, la promoción y otros que fueron considerados con el fin de plantear estrategias para el funcionamiento y puesta en marcha de CEALMA.

El análisis técnico permitió definir y caracterizar los servicios que se ofrecerán en CEALMA, estos serán asesoría en lactancia y estimulación adecuada, a su vez se determinaron factores claves para el diseño del portafolio de servicios. Siendo los grupos de apoyo un beneficio que aporta valor para el cliente. Se definieron los procesos, contacto con el cliente y ubicación favorable para la prestación del servicio.

El representante principal de CEALMA será el gerente quien deberá velar por el bienestar de los trabajadores y la satisfacción del cliente. El talento humano es un factor importante en el proceso de prestación del servicio, razón por la que se realizará un proceso de selección a profundidad con el objetivo de lograr encontrar personal idóneo para producir un servicio de calidad, el número de personas aumentará según la demanda.

Durante el análisis legal se realizó una consulta sobre la normatividad pertinente para el funcionamiento, se obtuvo que existen leyes que deben tenerse en cuenta para que CEALMA sea una organización integra que respete la seguridad y atienda el bienestar integral de los usuarios.

Se realizó una revisión de documentos como el Plan De Desarrollo Departamental de Santander, el Plan Decenal de Lactancia, estudios sobre el impacto de la estimulación, entre otros en los que se confirma la importancia de la primera infancia, es por ello que los servicios que se desarrollarán en CEALMA aportan significativamente a las familias, además se desarrolla un programa de responsabilidad social que busca llegar a las familias de estratos 1 y 2 con el objetivo de promover y proteger la lactancia materna logrando impactar de manera positiva el desarrollo de niños.

El análisis financiero demuestra la viabilidad de la creación del proyecto ya que se obtuvo un valor presente neto de \$190.963.183 con una inversión inicial de \$ 50.750.589. La recuperación de la inversión (PRI) se logrará durante el segundo año de operación, así mismo la tasa interna de retorno (TIR) es de 83% y la medición de la rentabilidad por medio de los márgenes EBITDA arroja resultados favorables para los periodos evaluados.

El direccionamiento estratégico permitió elaborar estrategias que orientarán a CEALMA al cumplimiento de objetivos puntuales, de modo que se desarrollen acciones para el funcionamiento y cumplimiento de las metas, creando una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado al tener en un plan organizacional con las actividades que aportan valor y permiten el proceso de crecimiento.

### **13 Recomendaciones.**

Estudiar la viabilidad de contratar un médico general o pediatra que examine a los niños y revise los avances después de cierto tiempo, para generar seguridad en los padres y agregar valor al servicio de estimulación adecuada.

El estudio de mercados arrojó que existe cierto interés de los padres por adquirir servicios adicionales a los que se plantearon inicialmente, es importante tener presente las opiniones para estudiar a fondo la viabilidad de implementar estos servicios que son:

**Servicio a domicilio en asesorías de lactancia materna.** En este caso el servicio se presta generalmente a las madres que tienen un hijo recién nacido con el objetivo de resolver dudas, guiar, acompañar en el proceso de lactancia, entender y brindar un apoyo para tener una lactancia exitosa.

**Salud mental para padres.** Surge como resultado de las interpretaciones de los grupos de enfoque realizados en la investigación de mercado consiste en la creación de conciencia de la necesidad de sanar y mantener una buena salud mental, inicialmente este aspecto será realizado por medio de actividades prácticas y se fusiona con ello los grupos de apoyo a la paternidad dirigidos un psicólogo.

**Charlas y talleres para padres.** Se realizan con el fin de que los padres puedan expandir su conocimiento y también se puedan atraer a otros padres que no conozcan los servicios del lugar, además se tiene en cuenta la sugerencia de realizar talleres de empoderamiento a madres para que puedan aprender de manera práctica acerca de la lactancia, se diseñaran sesiones grupales, en las cuales se hable de los temas más importantes y las dudas comunes que las madres puedan llegar a tener.

### Referencias Bibliográficas.

- Academia Piccolo, *Programas*, Recuperado de: <http://www.academiapiccolo.com/>
- Ageitos, M. L., Pugin, E., y Latorre V (2013). *Capítulo 22: LACTANCIA*. en Meneghello Pediatría 6ª edición (pp 192 - 201) editorial medica panamericana, chile. Recuperado de: <http://www.herrerobooks.com/pdf/pan/9789500618878.pdf>
- Asociación nacional de industriales. (2017). *balance 2017 y perspectivas 2018*. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018\\_636529234323436831.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf)
- Avants, B. B., Hackman, D., Betancourt, L., Lawson, G. M., Hurt, H., & Farah, M. J. (2015). Relation of Childhood Home Environment to Cortical Thickness in Late Adolescence: Specificity of Experience and Timing. *PLOS One*, 10 (10), e0138217
- Baena, T. D. (2009). *Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Baker-Henningham H. and Lopez F. (2013). *intervenciones de estimulación infantil temprana en los países en vías de desarrollo. Lo que funciona, porque y para quien*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5925/Nota%20Tecnica%20Intervenciones%20de%20estimulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Banco de la republica espera leve repunte de la inflación. (mayo, 2018). *Dinero*. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-espera-leve-repunte-de-inflacion/258519>

Borre Y.M., Cortina C, Gonzales G., (2014). Lactancia materna exclusiva; ¿la conocen las madres realmente? *Cuidarte* .5 (2) 723-30.doi: <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.84>

Bridges N.(2016), *The faces of breastfeeding support: Experiences of mothers seeking breastfeeding support online*. *Breastfeeding Review* 24(1) 11-20

Camara de comercio de Bucaramanga(s.f.). Modelos de estatutos para sociedades. Recuperado de: <https://www.camaradirecta.com/multimedia-empresario-8-136/modelos-de-estatutos-para-sociedaes.htm>

Camargo F.A., Latorre J. F. y Porras J.A.(2011) factores asociados al abandono de la lactancia materna exclusiva. *Hacia la promoción de la salud*, 16(1).56-72. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v16n1/v16n1a04.pdf>

Carolina Téllez. *Asesoría en amamantamiento y lactancia*. Recuperado de: <https://www.parteracarolinazuluaga.com/asesoria-en-el-amamantamiento-y-lactanci>

Castro, A. A. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2171/docview/750060383?accountid=29068>

Chapman A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de: [http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf)

Chiavenato I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico DF. Mexico. Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chriscaden K., Lawe O. y Lufadeju Y., (2017). *los bebés y las madres del mundo sufren los efectos de la falta de inversión en lactancia materna*. Ginebra/Nueva York. Organización mundial de la salud (OMS). recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2017/lack-investment-breastfeeding/es/>.

Congreso de Colombia. ( 4 enero 2017). *"por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones"*. [1822]. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201822%20DEL%204%20DE%20ENERO%20DE%202017.pdf>

Congreso de Colombia. (2 agosto 2016). *"por la cual se establece la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia de cero a siempre y se dictan otras disposiciones"*. [1804]. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201804%20DEL%2002%20DE%200AGOSTO%20DE%202016.pdf>

Congreso de Colombia. (4 enero 2017). *"por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de la familia lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones"*. [1823]. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201823%20DEL%204%20DE%20ENERO%20DE%202017.pdf>

Danza azul. *gestación mamá y bebé*. Recuperado de: <http://www.danzazul.org/>

Departamento administrativo nacional de estadística (2017). *Indicadores básicos de tendencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en hogares y personas de 5 y más años*

*de* *edad.* Recuperado de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol\\_tic\\_hogares\\_2017.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2017.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2014). *Encuesta Multipropósito (EM)*.[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin\\_EM\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2014.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2017). *Encuesta nacional de calidad de vida (ECV)*. Recuperado de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2017.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2018). *Encuesta mensual de servicios*. Recuperado de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol\\_ems\\_abril\\_18.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_abril_18.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2018). *Encuesta nacional de uso del tiempo (ENUT)*. Recuperado de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/Bol\\_ENUT\\_2016\\_2017.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/Bol_ENUT_2016_2017.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2018). *Gran encuesta integrada de hogares, Mercado laboral*. recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_abr\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_18.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. (2018). *Producto interno bruto (PIB)*. Recuperado de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion_y_gasto.pdf)

Departamento administrativo nacional de estadística. *Proyecciones de población*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Diaz A.M.(2015). *factores psicoemocionales asociados al abandono precoz de la lactancia materna*. tesis de pregrado. Universidad da Coruña. España.

Dinamikos. *¿Qué hacemos?* Recuperado de: <http://dinamikos.com.co/>

Dyson R.G (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*,152 (3), 631–640. Doi: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6

Dziak, M. (2017). Operational planning. *Salem Press Encyclopedia*

Eidelman, A. I., Schanler, R. J., Johnston, M., Landers, S., Noble, L., Szucs, K., & Viehmann, L. (2012). Breastfeeding and the use of human milk. *Pediatrics*, 129(3), e827-e841. Doi: 10.1542/peds.2011-3552

Enlace Profesional (2018). *Escala de mínimos de remuneración*. Recuperado de: [https://www.iush.edu.co/uploads/Escala\\_Minimos\\_Remuneracion2018.pdf?IUSH](https://www.iush.edu.co/uploads/Escala_Minimos_Remuneracion2018.pdf?IUSH)

Entrepreneur (2011). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Escobar, F. (2006). Importancia de la educación inicial a partir de la mediación de los procesos cognitivos para el desarrollo humano integral. *Laurus*, 12 (21), 169-194.

Fan page carolina rey (2017). Recuperado de: <https://www.facebook.com/CarolinaReyContigo/>

Fleitman J.(2008). *Como elaborar un plan de negocios*. Recuperado de: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.3.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.3.pdf)

Fomesalud(2017). *Estimulación temprana*. Recuperado de: <http://www.fomesalud.com/nuestros-servicios/programas-especiales/estimulacion-temprana.html>

Fondo de las naciones unidas para la infancia (2001). *Ejercicios de estimulación temprana*. Recuperado de: <http://files.unicef.org/mexico/spanish/ejercicioestimulaciontemprana.pdf>

Fondo de las naciones unidas para la infancia (2013). *Glosario de términos de desnutrición*. Recuperado de: [https://www.unicef.org/lac/glosario\\_malnutricion.pdf](https://www.unicef.org/lac/glosario_malnutricion.pdf)

Fondo de las naciones unidas para la infancia (2017). *global breastfeeding scorecard*. recuperado de: [https://www.unicef.org/nutrition/index\\_100585.html](https://www.unicef.org/nutrition/index_100585.html)

Fondo de las naciones unidas para la infancia (s.f). *for everychild, breastfeeding*. recuperado de: [https://www.unicef.org/breastfeeding/?utm\\_source=media&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=WBFW2017](https://www.unicef.org/breastfeeding/?utm_source=media&utm_medium=email&utm_campaign=WBFW2017)

Gilstein, J. (2013). Marketing mix. *Salem Press Encyclopedia*

Global breastfeeding collective (2017). *Global breastfeeding scorecard 2017, tracking progress for breastfeeding policies and programmes*. Recuperado de: <http://www.who.int/nutrition/publications/infantfeeding/global-bf-scorecard-2017.pdf>

Global breastfeeding collective (2017). *Nurturing the health and wealth of nations: the investment case for breastfeeding*. Recuperado de: <http://www.who.int/nutrition/publications/infantfeeding/global-bf-collective-investmentcase.pdf>

González C. I. (2007). Los programas de estimulación temprana desde la perspectiva del maestro. *Liberabit*, 13(13), 19-27.

Good club, *Servicios*. Recuperado de:<http://www.goodclub.co/>

- Greene, J. M. (2018). *Market share*. Salem Press Encyclopedia. Retrieved from <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=129815369&lang=es&site=eds-live>
- Grenier, S. (2000). La estimulación temprana un reto del siglo XXI. *Folleto "Organización de Estados Iberoamericanos". Editorial para la Educación la Ciencia y la Cultura*. Recuperado de: <http://campus-oei.org/celep/grenier.htm>
- Gymboree. *Servicios de gymboore*. Recuperado de: <http://www.gymboree.com.co/>
- Gymkuatic. *Programas y servicios*. Recuperado de: <http://gymkuatic.com.co/>
- HANSEN K,(2016). *Desarrollo en la primera infancia: una inversión inteligente para toda la vida*. Banco mundial. Recuperado de: <http://blogs.worldbank.org/education/es/desarrollo-en-la-primera-infancia-una-inversi-n-inteligente-para-toda-la-vida>
- Harper, G. M. (2013). Porter's Five Forces. *Salem Press Encyclopedia*
- Hernández B. J. (25 Dic 2017). La buena hora del sector TIC en Colombia. *El espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/la-buena-hora-del-sector-tic-en-colombia-articulo-730301>
- Hoffman K D, Bateson J E. (2012) *Marketing de servicios, conceptos, estrategias, casos*. México. Cengage Learning.
- Hoyos, B. R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hoyos, B. R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Instituto colombiano de bienestar familiar (2010). *Resumen ejecutivo, encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 ENSIN*. Recuperado de: <https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resumenfi.pdf>

Instituto colombiano de bienestar familiar (2015). *Resumen ejecutivo, encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 ENSIN*. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/ensin\\_2015\\_final.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/ensin_2015_final.pdf)

J-PAL POLICY BULLETIN(2016). Early Childhood Engagement for Lifelong Learning. Cambridge, MA: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. Recuperado de: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/early-childhood-engagement-for-lifelong-learning.pdf>

Lamaze. *Talleres de estimulación temprana*. Recuperado de: <http://www.actiweb.es/lamaze/pagina5.html>

Latham M.C., (2002). *Nutrición humana en el mundo en desarrollo*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s00.htm#Contents>

Lazáro J. (2016) *Tu business plan ¿en un pim pam!*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Liga de la leche Colombia (2017), *grupos de apoyo*. recuperado de: <http://lilcolombia.org/grupos-de-apoyo>

Lovelock C, Wirtz J, (9 Edición)(2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México. Editorial: Pearson educación.

Marketing, Publishing. *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*, Ediciones Díaz de Santos, 1990. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouissp/detail.action?docID=3175227>.

- Martinez, F. M. (1999). *La estimulación temprana: enfoques, problemáticas y proyecciones*. Recuperado de: <http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d026.pdf>
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Análisis del entorno*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Medina C. M. ¿cómo va Colombia en desarrollo tecnológico?. *El espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>
- Medina D.(8 ene 2018). ¿Qué les espera a las TIC en 2018? *El espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/que-les-espera-las-tic-en-2018-articulo-732069>
- Mercado Libre (2018). Tapete foamy extragrande 4 laminas. [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-472042886-tapete-foamy-extragrande-4-laminas-fomi-grueso-60-x-60-cm-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-472042886-tapete-foamy-extragrande-4-laminas-fomi-grueso-60-x-60-cm-_JM)
- Mesa, H. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mind the kids. *Talleres y programas*. Recuperado de: <http://www.mindthekids.com.co/index.php>
- Ministerio de educación nacional república de Colombia (2009). *Desarrollo infantil y competencias en la primera infancia*. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/primerainfancia/1739/articles-178053\\_archivo\\_PDF\\_libro\\_desarrolloinfantil.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/primerainfancia/1739/articles-178053_archivo_PDF_libro_desarrolloinfantil.pdf)
- Ministerio de la protección social (2010). *Amamantar compromiso de todos. Plan decenal de lactancia materna 2010-2020*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/plan-decenal-lactancia-materna.pdf>

Ministerio de la protección social, programa mundial de alimentos (2012). *lineamientos técnicos para la implementación de las salas amigas de la familia lactante en el entorno laboral.*

Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Lineamientos-tecnicos-implementacion-salas-amigas.pdf>

Ministerio de salud, Profamilia. (2015) *Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Tomo 1 (ENDS)*. Recuperado de: <http://profamilia.org.co/docs/ENDS%20%20TOMO%20I.pdf>

Moreno C.(2016) *emprendimiento y plan de negocio*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores.

Nora leche. *¿Cuándo llamar a nora leche?* Recuperado de: <http://lactar.org/contactame/>

Observatorio metropolitano del área metropolitana de Bucaramanga (2017). *Distribución porcentual de la oferta de vivienda nueva urbana formal por estrato socioeconómico.*

Recuperado de:

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=320&CatComponente=Seu>

Observatorio metropolitano del área metropolitana de Bucaramanga (2018). *Total, de personas, viviendas y hogares.* Recuperado de:

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=320&CatComponente=Seu>

Observatorio metropolitano del área metropolitana de Bucaramanga (2018). *Relación de personas por hogar.* Recuperado de:

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=322&CatComponente=Seu>

Observatorio metropolitano del área metropolitana de Bucaramanga (2017). *Tasa bruta de natalidad*. Recuperado de:

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=80&CatComponente=Ssu>

Organización mundial de la salud (1981). *Código internacional de comercialización de sucedáneos de la leche materna*. Ginebra.

Organización mundial de la salud (2013). *lactancia materna*. recuperado de: [http://www.who.int/maternal\\_child\\_adolescent/topics/newborn/nutrition/breastfeeding/es/](http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/newborn/nutrition/breastfeeding/es/)

Organización mundial de la salud (2017). *10 datos sobre la lactancia materna*. recuperado de: <http://www.who.int/features/factfiles/breastfeeding/es/>

Organización Mundial de la Salud OMS(2013). *Alimentación Complementaria*. Recuperado de: [http://www.who.int/nutrition/topics/complementary\\_feeding/es/](http://www.who.int/nutrition/topics/complementary_feeding/es/)

Organización mundial de la salud(2013). *Diez datos acerca del desarrollo en la primera infancia como determinante social de la salud*. Recuperado de: [http://www.who.int/maternal\\_child\\_adolescent/topics/child/development/10facts/es/](http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/child/development/10facts/es/)

Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, Smith A, Papadacos T.(2015). *Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona, España. Planeta

Pérez T., (s.f), *la ventana de la oportunidad: el desarrollo del cerebro del bebé*. Recuperado de: <https://www.natursan.net/la-ventana-de-la-oportunidad-el-desarrollo-del-cerebro-del-bebe/>

Prieto Herrera, J. E., & e-libro, C. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

Recuperado de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Quispe M.P., Oyola A.E., Navarro M., Silva J.A. (2015). Características y creencias maternas asociadas al abandono de la lactancia materna exclusiva. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 582-592.

Rivera M.C.(2014). *La estimulación temprana y su incidencia en el desarrollo del lenguaje oral de las niñas y niños del nivel I de 2y 3 años de edad de los centros infantiles del buen vivir “el angel de maria” y “gotitas de cristal” de la ciudad de quito del periodo 2012-2013*. Tesis de pregrado. Universidad nacional de Loja. Loja, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6084/1/Mercedes%20Celia%20Rivera%20Pillasagua.pdf>

Rodriguez J.(30 Ene 2018). Analítica de datos un de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. *Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

Sanchez J. M., Velez M. L., & Araujo P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. (Balanced Scorecard for Entrepreneurs: From the Canvas Model to the CMI. With English summary.). *Revista Facultad De Ciencias Economicas: Investigacion Y Reflexion*, 24(1), 37-47.

Sánchez, P. C. (2004). *Cómo elaborar un plan de viabilidad: piezas para construir el plan de equilibrio financiero*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

- Social, C. O. N. P. E. S. (2007). *Política Pública Nacional de Primera Infancia. "Colombia por la primera infancia"*. Bogotá, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-177832\\_archivo\\_pdf\\_Conpes\\_109.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-177832_archivo_pdf_Conpes_109.pdf)
- Torres, M. F. (2010). ¡Bien estimulados! *Mural*. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2171/docview/373218736?accountid=29068>
- Victoria CG, Bahl R, Barros AJD, França G V A, Horton S, Krasevec J, Murch S, Sankar M J, Walker N. & Rollins NC. (2016). Breastfeeding in the 21st century: epidemiology, mechanisms, and lifelong effect, *the lancet*, 387(10017). doi: 10.1016/S0140-6736(15)01024-7
- World health organization. Horta B.L., Victora C.G. (2013) *long-term effects of breastfeeding: a systematic review*. Recuperado de: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/79198/1/9789241505307\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/79198/1/9789241505307_eng.pdf)
- Young, M. (1995). Desarrollo integral del niño en la primera infancia; desafíos y oportunidades. *Banco Mundial*. OPS. Recuperado de: [www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/19/Unidad1/Tema2/desarrollo\\_integral\\_del\\_nino\\_en\\_la\\_primera\\_infancia.pdf](http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/19/Unidad1/Tema2/desarrollo_integral_del_nino_en_la_primera_infancia.pdf)
- [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465465735-cabina-activa-recargable-bluetooth-american-sound-aspa088ubx-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-465465735-cabina-activa-recargable-bluetooth-american-sound-aspa088ubx-_JM)
- Colombia ley 232 de 1995, [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0232\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0232_1995.html)

