

UNIVERSIDAD ESAN



**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO DE UN CENTRO DE
TERAPIA PSICOLÓGICA INFANTIL EN LA ZONA NORTE DE
LIMA METROPOLITANA**

Plan de tesis presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Administración

por:

Harold Dante Calderón Rodríguez

Raúl Esteban García Soriano

Milagros Del Rosario Manrique Lemus

Juan Carlo Marquina Rodriguez

Programa Magíster a Tiempo Parcial 57-1

Lima, 21 de setiembre del 2016

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Objetivo..... | 2 |
| 1.2.1 <i>Objetivo general</i> | 2 |
| 1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> | 2 |
| 1.3 Justificación..... | 2 |
| 1.4 Alcances y Limitaciones | 3 |
| 1.4.1 <i>Alcances</i> | 3 |
| 1.4.2 <i>Limitaciones</i> | 4 |
| CAPÍTULO II METODOLOGIA..... | 5 |
| 2.1 Definición de idea de negocio..... | 6 |
| 2.2 Definición del marco contextual | 6 |
| 2.3 Recopilación de la información | 7 |
| 2.4 Plan estratégico | 8 |
| 2.4.1 <i>Análisis PEST</i> | 9 |
| 2.4.2 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> | 9 |
| 2.4.3 <i>Matriz EFE</i> | 10 |
| 2.5 Plan comerciales y operacionales..... | 10 |
| 2.5.1 <i>Plan de Marketing</i> | 10 |
| 2.5.2 <i>Plan de Operaciones y RRHH</i> | 10 |
| 2.6 Evaluación económica y financiera | 11 |
| CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL | 12 |
| 3.1 La psicología | 12 |
| 3.2 La psicología infantil..... | 13 |
| 3.3 Los trastornos del desarrollo en la niñez..... | 13 |
| 3.3.1 <i>Trastornos del desarrollo psicológico</i> | 14 |
| 3.3.1.1 <i>Ansiedad</i> | 14 |
| 3.3.1.2 <i>Depresión</i> | 15 |
| 3.3.1.3 <i>Trastornos de la conducta</i> | 15 |
| 3.3.2 <i>Trastornos del desarrollo ocupacional y sensorial</i> | 16 |
| 3.3.2.1 <i>Déficit de atención e hiperactividad</i> | 16 |
| 3.3.3 <i>Trastornos del lenguaje</i> | 16 |
| 3.3.3.1 <i>Expresivo</i> | 17 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 3.3.3.2 | <i>Disfasia</i> | 17 |
| 3.3.3.3 | <i>Fonológico</i> | 17 |
| 3.3.4 | <i>Trastornos del habla</i> | 17 |
| 3.3.4.1 | <i>Dislalia</i> | 17 |
| 3.3.4.2 | <i>Tartamudez</i> | 18 |
| 3.3.5 | <i>Trastornos del aprendizaje</i> | 18 |
| 3.3.5.1 | <i>Dislexia</i> | 18 |
| 3.3.5.2 | <i>Disgrafía</i> | 18 |
| 3.3.5.3 | <i>Distografía</i> | 18 |
| 3.3.5.4 | <i>Discalculia</i> | 19 |
| 3.3.6 | <i>Trastornos de la psicomotricidad</i> | 19 |
| 3.3.6.1 | <i>Esquema corporal</i> | 19 |
| 3.3.6.2 | <i>Lateralidad</i> | 19 |
| 3.3.6.3 | <i>Inhibición motriz</i> | 19 |
| 3.3.6.4 | <i>Sincinesias</i> | 19 |
| 3.3.6.5 | <i>Apraxias</i> | 19 |
| 3.4 | Diagnóstico y tratamiento de los trastornos del desarrollo infantil..... | 20 |
| 3.5 | Los especialistas..... | 21 |
| 3.6 | Centros de terapia del desarrollo infantil | 22 |
| 3.7 | Conclusiones del capítulo | 22 |
| | CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL | 23 |
| 4.1 | Formulación de la idea | 23 |
| 4.2 | Situación de la salud mental en el Perú..... | 24 |
| 4.2.1 | <i>El sistema de salud en el Perú</i> | 24 |
| 4.2.2 | <i>Análisis de la situación de la salud mental</i> | 25 |
| 4.3 | Análisis de oferta..... | 26 |
| 4.4 | Análisis de la demanda..... | 28 |
| 4.5 | Estimación del mercado objetivo | 30 |
| 4.6 | Conclusiones del capítulo | 33 |
| | CAPÍTULO V MODELO DE NEGOCIO | 34 |
| 5.1 | Definición del cliente | 34 |
| 5.2 | Necesidades del cliente | 34 |
| 5.3 | Propuesta de valor | 34 |
| 5.4 | Cadena de valor del negocio | 35 |
| 5.5 | Modelo CANVAS | 36 |
| 5.6 | Conclusiones del capítulo | 37 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO VI INVESTIGACION DE MERCADO | 38 |
| 6.1 Metodología | 38 |
| 6.2 Investigación cualitativa..... | 38 |
| 6.2.1 <i>Entrevistas a expertos</i> | 39 |
| 6.2.1.1 <i>Período de evaluación</i> | 39 |
| 6.2.1.2 <i>Objetivos</i> | 39 |
| 6.2.1.3 <i>Resultados obtenidos de las entrevistas</i> | 39 |
| 6.2.2 <i>Focus group</i> | 41 |
| 6.2.2.1 <i>Público objetivo</i> | 41 |
| 6.2.2.2 <i>Período de evaluación</i> | 42 |
| 6.2.2.3 <i>Objetivos</i> | 42 |
| 6.2.2.4 <i>Resultados obtenidos de los focus group</i> | 43 |
| 6.2.2.4.1 <i>Perfil de los participantes</i> | 43 |
| 6.2.2.4.2 <i>Conocimiento y hábitos de los hijos</i> | 43 |
| 6.2.2.4.3 <i>Imagen de marca de los centros de desarrollo infantil</i> | 44 |
| 6.2.2.4.4 <i>Atributos valorados de los centros de desarrollo infantil</i> | 45 |
| 6.2.2.4.5 <i>Construcción de un centro de desarrollo infantil</i> .. | 45 |
| 6.2.2.4.6 <i>Evaluación del concepto</i> | 46 |
| 6.2.2.5 <i>Conclusiones del focus group</i> | 47 |
| 6.2.2.6 <i>Determinación del concepto</i> | 49 |
| 6.3 Investigación cuantitativa..... | 50 |
| 6.3.1 <i>Encuesta</i> | 50 |
| 6.3.1.1 <i>Público objetivo</i> | 50 |
| 6.3.1.2 <i>Período de evaluación</i> | 50 |
| 6.3.1.3 <i>Objetivos</i> | 51 |
| 6.3.1.4 <i>Determinación de la muestra</i> | 51 |
| 6.3.1.5 <i>Método de análisis</i> | 52 |
| 6.3.1.6 <i>Resultados obtenidos</i> | 52 |
| 6.3.1.6.1 <i>Perfil de las decisoras de contratación</i> | 52 |
| 6.3.1.6.2 <i>Nivel de conocimiento sobre los trastornos psicológicos</i> | 52 |
| 6.3.1.6.3 <i>Nivel de satisfacción de las terapias psicológicas</i> 53 | |
| 6.3.1.6.4 <i>Evaluación del concepto</i> | 53 |
| 6.3.1.6.5 <i>Atributos valorados</i> | 54 |
| 6.3.1.6.6 <i>Evaluación del precio</i> | 54 |

| | | | |
|------|-----------|---|-----------|
| | 6.3.1.6.7 | <i>Intención de contratación de los servicios de CEDIN</i> | 54 |
| | 6.3.1.6.8 | <i>Frecuencia y medios de contacto</i> | 55 |
| | 6.3.1.7 | <i>Conclusiones de encuestas</i> | 56 |
| 6.4 | | <i>Demanda potencial</i> | 57 |
| | 6.4.1 | <i>Cálculo de la demanda potencial</i> | 58 |
| | 6.4.2 | <i>Crecimiento del tamaño de mercado</i> | 59 |
| 6.5 | | <i>Conclusiones del capítulo</i> | 60 |
| | | CAPÍTULO VII PLANEAMIENTO ESTRATEGICO | 61 |
| 7.1 | | <i>Benchmarking</i> | 61 |
| | 7.1.1 | <i>Internacional</i> | 61 |
| | 7.1.2 | <i>Local (Lima Metropolitana)</i> | 65 |
| 7.2 | | <i>Análisis PEST</i> | 68 |
| | 7.2.1 | <i>Factores económicos</i> | 68 |
| | 7.2.2 | <i>Factores sociales</i> | 71 |
| | 7.2.3 | <i>Factores políticos (tendencias legales o regulatorias)</i> | 72 |
| | 7.2.4 | <i>Factores tecnológicos</i> | 73 |
| 7.3 | | <i>Cadena de valor de la industria</i> | 74 |
| 7.4 | | <i>Cinco fuerzas competitivas</i> | 75 |
| | 7.4.1 | <i>Rivalidad entre los competidores</i> | 75 |
| | 7.4.2 | <i>Amenaza de servicios sustitutos</i> | 76 |
| | 7.4.3 | <i>Amenaza de los competidores potenciales</i> | 77 |
| | 7.4.4 | <i>Poder de negociación de los clientes</i> | 77 |
| | 7.4.5 | <i>Poder de negociación de los proveedores</i> | 78 |
| 7.5 | | <i>Análisis de oportunidades y amenazas</i> | 78 |
| | 7.5.1 | <i>Oportunidades</i> | 78 |
| | 7.5.2 | <i>Amenazas</i> | 79 |
| 7.6 | | <i>Análisis del grupo fundador</i> | 80 |
| 7.7 | | <i>Visión</i> | 81 |
| 7.8 | | <i>Misión</i> | 81 |
| 7.9 | | <i>Objetivos estratégicos</i> | 81 |
| 7.10 | | <i>Estrategia del negocio</i> | 82 |
| 7.11 | | <i>Matriz de factores externos</i> | 85 |
| 7.12 | | <i>Conclusiones del capítulo</i> | 85 |
| | | CAPÍTULO VIII PLAN DE MARKETING | 87 |
| 8.1 | | <i>Objetivos de marketing</i> | 87 |
| | 8.1.1 | <i>Objetivos específicos</i> | 87 |

| | | |
|---------|--|------------|
| 8.2 | Estrategia de marketing..... | 87 |
| 8.2.1 | <i>Estrategia del servicio.....</i> | 87 |
| 8.2.1.1 | <i>Producto básico.....</i> | 88 |
| 8.2.1.2 | <i>Servicios complementarios.....</i> | 92 |
| 8.2.1.3 | <i>Diferenciación.....</i> | 95 |
| 8.2.1.4 | <i>Presentación de la marca.....</i> | 97 |
| 8.2.2 | <i>Estrategia de precio.....</i> | 98 |
| 8.2.3 | <i>Estrategia de plaza.....</i> | 100 |
| 8.2.4 | <i>Estrategia de promoción y publicidad.....</i> | 101 |
| 8.2.5 | <i>Estrategia de procesos.....</i> | 105 |
| 8.2.6 | <i>Estrategia de personal.....</i> | 106 |
| 8.2.7 | <i>Estrategia de productividad.....</i> | 107 |
| 8.2.8 | <i>Estrategia de entorno físico.....</i> | 107 |
| 8.3 | Indicadores de control..... | 108 |
| 8.4 | Conclusiones del capítulo..... | 109 |
| | CAPÍTULO IX PLAN DE OPERACIONES..... | 110 |
| 9.1 | Decisiones estratégicas de operaciones..... | 110 |
| 9.1.1 | <i>Objetivos de operaciones.....</i> | 110 |
| 9.1.2 | <i>Estrategias de operaciones.....</i> | 110 |
| 9.2 | Constitución de la nueva empresa..... | 111 |
| 9.3 | Operación del negocio..... | 112 |
| 9.3.1 | <i>Procesos estratégicos.....</i> | 113 |
| 9.3.2 | <i>Procesos clave.....</i> | 114 |
| 9.3.3 | <i>Procesos de soporte.....</i> | 116 |
| 9.4 | Capacidad disponible..... | 117 |
| 9.4.1 | <i>Expansión de la capacidad del servicio.....</i> | 118 |
| 9.5 | Layout del servicio..... | 118 |
| 9.6 | KPIs para el control de calidad de los niveles del servicio..... | 119 |
| 9.7 | Localización de la infraestructura para brindar el servicio..... | 120 |
| 9.8 | Recursos para la implementación..... | 122 |
| 9.9 | Conclusiones del capítulo..... | 124 |
| | CAPÍTULO X PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 125 |
| 10.1 | Estructura organizacional..... | 125 |
| 10.2 | Manual de funciones..... | 127 |
| 10.3 | Requisitos del personal..... | 129 |
| 10.4 | Tipo de contratación..... | 132 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 10.5 | Presupuesto de recursos humanos | 133 |
| 10.6 | Reclutamiento y selección..... | 134 |
| 10.7 | Capacitación..... | 135 |
| 10.8 | Conclusiones del capítulo | 135 |
| | CAPÍTULO XI EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA | 136 |
| 11.1 | Objetivos | 136 |
| 11.2 | Supuestos..... | 136 |
| 11.3 | Inversión inicial..... | 137 |
| | <i>11.3.1 Activos tangibles.....</i> | <i>137</i> |
| | <i>11.3.2 Activos intangibles</i> | <i>137</i> |
| | <i>11.3.3 Capital de trabajo</i> | <i>137</i> |
| | <i>11.3.4 Gastos pre-operativos</i> | <i>138</i> |
| 11.4 | Financiamiento | 138 |
| 11.5 | Ingresos | 139 |
| 11.6 | Costos de Ventas | 139 |
| 11.7 | Gastos..... | 139 |
| 11.8 | Resultados de la evaluación | 143 |
| | <i>11.8.1 Flujo económico.....</i> | <i>143</i> |
| | <i>11.8.2 Flujo financiero.....</i> | <i>143</i> |
| | <i>11.8.3 Estados de resultados proyectados</i> | <i>143</i> |
| | <i>11.8.4 Balance general proyectado.....</i> | <i>143</i> |
| | <i>11.8.5 Evaluación.....</i> | <i>143</i> |
| 11.9 | Evaluación de riesgos..... | 149 |
| | <i>11.9.1 Análisis del punto de equilibrio.....</i> | <i>149</i> |
| | <i>11.9.2 Análisis de sensibilidad.....</i> | <i>149</i> |
| | <i>11.9.2 Análisis de escenarios</i> | <i>151</i> |
| 11.10 | Conclusiones del capítulo | 152 |
| | CAPÍTULO XII CONCLUSIONES | 153 |
| | CAPÍTULO XIII RECOMENDACIONES..... | 155 |
| | ANEXOS | 156 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 200 |

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Administración
Título de Tesis: **“Propuesta de Plan de negocio de un centro de terapia psicológica infantil en la zona norte de Lima Metropolitana”**
Autor(es): Calderón Rodríguez, Harold Dante
García Soriano, Raúl Esteban
Manrique Lemus, Milagros Del Rosario
Marquina Rodriguez, Juan Carlo

RESUMEN:

El objetivo de la presente tesis es estructurar un plan de negocio y evaluar su viabilidad económica y financiera. La propuesta de negocio consiste en establecer un centro de desarrollo infantil en la zona norte de Lima Metropolitana para niños entre 5 y 12 años de edad que presenten trastornos psicológicos, aprendizaje, lenguaje y habla.

La idea de negocio surge de la identificación de una necesidad que aún no ha sido cubierta, basada en una investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, que demuestra un crecimiento económico importante en la Zona Norte de Lima Metropolitana, principalmente en los distritos ubicados en la zona 2 que corresponden al NSE C y que conforman el desarrollo comercial.

Este crecimiento económico trae consigo la mejora en la calidad de vida de las personas y por ende, que se suba un nivel respecto a la pirámide de Maslow para dar importancia a las necesidades de seguridad como es la salud; por lo que se cuenta con la capacidad y disposición a pagar por este tipo de servicios.

La propuesta de valor está enfocada en crear una posición singular y valiosa mediante un servicio diferenciado, enfocado principalmente en asegurar una mejora en la salud mental del niño mediante un tratamiento terapéutico personalizado y brindado por un especialista calificado, sumándole a esto la flexibilidad del servicio en cuanto a horarios con el objetivo de que no se vea interrumpido el tratamiento. Dicha mejora será evidenciada mediante evaluaciones periódicas que serán reportadas a los padres de familia.

Como resultado de la investigación de mercado, se determinó que el negocio estará enfocado en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia y brindará servicios principales como diagnóstico, tratamiento y evaluación para los trastornos del desarrollo tales como: psicológicos, lenguaje, aprendizaje y habla.

Para el ingreso al mercado se establecerán una serie de estrategias entre las cuales se consideran los convenios con los colegios para realizar campañas informativas donde se brindarán precios especiales, publicidad en internet con redes sociales y precios accesibles para el segmento.

La propuesta de valor estará soportada por procesos que apunten a dar un servicio de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes como es la obtención de

resultados, por lo cual se determinarán los procesos de mayor importancia para lograr el objetivo esperado. Entre los procesos clave más importantes se tienen el diagnóstico y la realización de terapias. Asimismo, de los procesos de apoyo, se identifica el proceso de gestión de talento humano del cual dependerá la correcta selección del personal, su inducción y de implementar las acciones que permitan su retención.

Para la puesta en marcha del presente plan de negocio se tiene una inversión inicial de S/ 93,948, del cual se buscará financiar el 40% mediante un préstamo bancario por el monto de S/ 37,579. De acuerdo a la demanda potencial esperada se tendrán 1224 atenciones el primer año, con una tasa de crecimiento anual de 2% y evaluado en un periodo de 10 años, dando como resultado un VAN de S/ 189,402 y una TIRE de 63%, superior al costo de oportunidad del accionista de 25%, con lo cual se demuestra que el negocio es viable.

Resumen elaborado por los autores.