



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA VIABILIDAD COMERCIAL,
OPERATIVA Y ECONÓMICA DE CREAR UN INSTITUTO PARA
DIAGNOSTICAR Y TRATAR PROBLEMAS DE LENGUAJE Y
APRENDIZAJE EN NIÑOS ENTRE 3 Y 12 AÑOS EN LIMA MODERNA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el
grado de Magister en Administración

Por:

Karen Morales Zegarra

Elmer Girón Mulatillo

Carlos Andrés Escudero Román

Martin Ernesto Sarmiento Jurado

Maestría en Administración – MTP 64.

Lima, 12 de junio de 2020

Esta tesis

Plan de negocio para la viabilidad comercial, operativa y económica de crear un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños entre 3 y 12 años en Lima Moderna

ha sido pre aprobada.

.....

Luis PiazzonJurado 1

.....

Kety Jauregui Jurado 2

.....

Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....

Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2020

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Idea de Negocio.....	2
1.3 Objetivo de la investigación.....	3
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Alcance y Delimitación de la investigación.....	4
1.5.1 <i>Alcance</i>	4
1.5.2 <i>Limitaciones</i>	4
CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO	5
2.1 Modalidad de Investigación	5
2.2 Tipo de Investigación	6
2.3 Formulación del Esquema de Trabajo.....	6
2.4 Fuentes de información	7
2.5 Técnicas e Instrumentos de Acopio de la Información y Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.....	9
2.5.1 <i>Metodología de entrevistas de profundidad</i>	9
2.5.2 <i>Metodología de focus group</i>	9
2.5.3 <i>Encuestas</i>	10
2.6 Descripción de Principales Herramientas	11
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	13
3.1 Antecedentes	13
3.2 Tipos de problemas de aprendizaje	16
3.2.1 <i>Trastorno en la lectura</i>	16
3.2.2 <i>Trastorno del cálculo</i>	17
3.2.3 <i>Trastorno de la escritura</i>	17
3.3 Tipos de problemas de comunicación	18
3.3.1 <i>Trastorno del lenguaje expresivo</i>	18
3.3.2 <i>Trastorno mixto del lenguaje receptivo-expresivo</i>	18
3.3.3 <i>Trastorno fonológico</i>	19
3.3.4 <i>Tartamudeo</i>	19
3.4 Orientación y terapias de los trastornos a tratar	20
3.5 Conclusiones del capítulo.....	25
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL.....	26
4.1 Inducción poblacional de los problemas de aprendizaje y lenguaje.	26
4.2 Gasto por familia.....	29
4.3 Competidores	30
4.4 Normas para el funcionamiento	31
4.4.1 <i>Licencia de municipio</i>	31

4.4.2	<i>Proceso de tributación</i>	32
4.5	Normatividad.....	33
4.5.1	<i>Marco Político Internacional</i>	33
4.5.2	<i>Marco normativo nacional</i>	33
4.6	Conclusiones del capitulo.....	34
CAPÍTULO V. BENCHMARKING.....		35
5.1	Literatura sobre diagnosticar problemas de aprendizaje y del habla.....	35
5.2	Parámetros / factores de éxito	37
5.3	Aplicación de los factores a competidores	39
5.4	Buenas practicas	42
CAPÍTULO VI. INVESTIGACION DE MERCADO.....		44
6.1	Etapa I: Estudio de mercado exploratorio “Entrevistas” y “Focus Group”	44
6.1.1	<i>Estudio cualitativo: Entrevistas a Profundidad</i>	44
6.1.2	<i>Estudio cualitativo dirigido a “decisores potenciales” “Focus Group”</i>	48
6.2	Etapa II: Estudio de mercado concluyente “Encuesta”	53
6.2.1	<i>Estudio cuantitativo dirigido a “decisores potenciales”</i>	53
6.2.2	<i>Conclusiones de Etapa II: Estudio de mercado concluyente (cuantitativo).</i> 56	
6.3	Estimación de la demanda.....	59
CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		61
7.1	Análisis PEST	61
7.2	Cinco Fuerzas competitivas de Porter	66
7.2.1	<i>Análisis de rivalidad entre competidores</i>	66
7.2.2	<i>Análisis de los competidores potenciales</i>	67
7.2.3	<i>Análisis de los productos sustitutos</i>	68
7.2.4	<i>Análisis de los proveedores</i>	68
7.2.5	<i>Análisis de los clientes</i>	70
7.3	Matriz EFE – Factores externos.	75
7.4	Definición del negocio-Método Canvas.....	77
7.5	Acciones Estratégicas.....	78
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING		79
8.1	Objetivos del Plan de Marketing.	79
8.1.1	<i>Objetivos generales de Marketing.</i>	79
8.1.2	<i>Objetivos específicos de Marketing.</i>	79
8.2	Estrategias de Marketing.	80
8.2.1	<i>Marca y Logotipo</i>	80
8.2.2	<i>Grupo Objetivo</i>	81
8.2.3	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	81
8.2.4	<i>Estrategia de fidelización</i>	82
8.2.5	<i>Estrategias funcionales</i>	83
8.3	Presupuesto de Marketing.	92
8.4	Control del plan de Marketing:	93
8.5	Conclusiones del capitulo.....	95
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.....		96
9.1	Objetivos específicos de operaciones.....	96
9.2	Layout de las instalaciones.....	96

9.3	Capacidad de atención CELA	97
9.4	Cadena de Valor	98
9.5	Procesos Involucrados	99
9.5.1	<i>Procesos Estratégicos</i>	99
9.5.2	<i>Procesos de atención asistencial</i>	100
9.5.3	<i>Procesos de apoyo</i>	100
9.6	Inversión del plan operativo	103
9.7	Control del plan operativo	106
9.8	Conclusiones del capítulo	109
CAPÍTULO X. PLAN ORGANIZACIONAL Y RRHH.....		110
10.1	Objetivos específicos del plan organizacional.....	110
10.2	Estructura organizacional.	110
10.2.1	<i>Organigrama</i>	110
10.2.2	<i>Descripción de áreas funcionales</i>	112
10.3	Procesos de gestión de recursos humanos.	113
10.3.1	<i>Proceso de reclutamiento y selección de personal.</i>	113
10.3.2	<i>Proceso de inducción y contratación de personal.</i>	115
10.3.3	<i>Proceso de capacitación de personal.</i>	116
10.4	Administración de compensaciones.	116
10.5	Jornada de trabajo.	116
10.6	Servicio de terceros.....	117
10.7	Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.	118
10.8	Conclusiones del capítulo.....	120
CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO.....		121
11.1	Objetivos específicos del Plan Financiero.....	121
11.2	Consideraciones generales del estudio financiero.	121
11.3	Proyección de ventas, costos y gastos.	122
11.3.1	<i>Estimación de ventas</i>	122
11.3.2	<i>Estimación de Costos</i>	123
11.4	Flujo de inversiones del proyecto, capital de trabajo y depreciación.	126
11.4.1	<i>Detalle de la inversión</i>	126
11.4.2	<i>Tabla de capital de trabajo</i>	128
11.4.3	<i>Proyección de depreciación</i>	130
11.5	Estado de Resultados y Flujo de Caja Operativo.....	130
11.6	Flujo de caja económico	133
11.7	Resultados del VAN y TIR.....	134
11.8	Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto.	134
11.8.1	<i>Análisis de sensibilidad</i>	135
11.9	Escenarios	139
11.10	Conclusiones del capítulo	139
CAPÍTULO XII. PLAN DE RIESGOS.....		141
12.1	Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.....	141
12.2	Evaluación de los riesgos.....	142
12.3	Conclusiones del capítulo.....	143
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		144
13.1	Conclusiones.....	144

13.1.1	<i>Conclusión general</i>	144
13.1.2	<i>Conclusiones específicas</i>	144
13.2	Recomendaciones	146

Bibliografía 148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1 Esquema de Trabajo.....	6
Tabla II-2 Fuentes de información primaria	8
Tabla II-3 Fuentes de información secundarias	9
Tabla II-4 Sesión de focus group	9
Tabla III-1 Nomenclatura de Enfermedades Internacionales CIE-10.....	14
Tabla III-2 Orientación y terapias del trastorno a tratar.....	21
Tabla IV-1 Segmentación del Mercado – Evidencia Poblacional del Problema	27
Tabla IV-2 Principales Competidores en Perú.....	30
Tabla V-1 Factores Teóricos Analizados.....	36
Tabla V-2 Factores de Decisión.....	39
Tabla V-3 Matriz de Evaluación entre Institutos.....	40
Tabla V-4 Buenas Prácticas	43
Tabla VI-1 Relación de personas que fueron entrevistadas	44
Tabla VI-2 Conclusiones investigación cualitativa- Entrevista.....	46
Tabla VI-3 Esquema general del focus group.....	49
Tabla VI-4 Conclusiones investigación cualitativa- Primer Focus Group	50
Tabla VI-5 Conclusiones investigación cualitativa- Segundo Focus Group	51
Tabla VI-6 Marco Muestral de hogares del NSE B y C1	56
Tabla VI-7 Conclusiones investigación Cuantitativa- Encuesta.....	57
Tabla VI-8 Estimación de la demanda.....	60
Tabla VII-1 Análisis PEST	61
Tabla VII-2 Rivalidad entre competidores.....	66
Tabla VII-3 Competidores potenciales	67
Tabla VII-4 Productos sustitutos	68
Tabla VII-5 Proveedores	70
Tabla VII-6 Clientes	71
Tabla VII-7 Análisis del Microentorno – 5 fuerzas de Porter	72
Tabla VII-8 Matriz EFE - Factores externos	75
Tabla VII-9 Canvas.....	77
Tabla VII-10 Acciones Estratégicas	78
Tabla VIII-1 Precio por servicio brindado.....	86
Tabla VIII-2 Presupuesto de Marketing.....	92
Tabla VIII-3 Control del plan de Marketing.....	93
Tabla IX-1 Presupuesto del plan operativo.....	104
Tabla IX-2 Control del plan operativo.....	106
Tabla X-1 Capital Humano	112
Tabla X-2 Perfil del puesto	114
Tabla X-3 Rango Salarial.....	116
Tabla X-4 Horario de Trabajo.....	117
Tabla X-5 Presupuesto RRHH.....	119
Tabla XI-1 Ingresos	123
Tabla XI-2 Gastos Marketing	124
Tabla XI-3 Gastos de remuneraciones	124
Tabla XI-4 Gastos administrativos	125

Tabla XI-5 Costos variables.....	125
Tabla XI-6 Costos Fijos	126
Tabla XI-7 Inversión.....	126
Tabla XI-8 Capital de trabajo.....	129
Tabla XI-9 Depreciación.....	130
Tabla XI-10 Estado de Resultados y Flujo de caja Operativa	132
Tabla XI-11 Flujo de caja económico.....	133
Tabla XI-12 VAN y TIR.....	134
Tabla XI-13 Puntos críticos	135
Tabla XI-14 Análisis Unidimensional (variación del VAN S/)... ..	135
Tabla XI-15 Análisis Bidimensional	138
Tabla XI-16 Variación de los Escenarios	139
Tabla XI-17 Escenarios.....	139
Tabla XII-1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos	141
Tabla XII-2 Nivel de impacto	142
Tabla XII-3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración IV-1 Estructura de Gasto Real Per Capita	29
Ilustración IV-2 Obtención de licencia de funcionamiento – Categoría A.....	32
Ilustración VI-1 Procedimiento de contacto	54
Ilustración VIII-1 Marca y Logotipo de la empresa	80
Ilustración VIII-2 Modelo de Flor de Servicio	85
Ilustración VIII-3 Macro Procesos.....	89
Ilustración VIII-4 Procesos Estratégicos	90
Ilustración VIII-5 Procesos Productivos	90
Ilustración VIII-6 Procesos de Apoyo	91
Ilustración IX-1 Layout de las instalaciones.....	97
Ilustración IX-2 Cadena de Valor	98
Ilustración IX-3 Diagrama de actividades de Atención al cliente a domicilio	102
Ilustración IX-4 Diagrama de actividades de Atención al cliente en Instituto	103
Ilustración X-1 Organigrama	111
Ilustración XI-1 Utilidad Neta	131
Ilustración XI-2 Análisis Unidimensional	136
Ilustración XII-1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos.....	142

RESUMEN EJECUTIVO

El análisis bibliográfico, junto a entrevistas con expertos, nos indican que hay una tendencia creciente de niños que tienen algún tipo de problemas relacionados al lenguaje y aprendizaje, que de no ser tratados a tiempo pueden presentar problemas emocionales, trastornos comportamentales o problemas de adaptación familiar, laboral y social. Es por tal motivo, la tesis en estudio se centrará en analizar la implementación de un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niño entre 3 y 12 años.

El equipo decidió hacer el estudio para atender a niños ubicados, en su mayoría, en la zona 7 de Lima, la cual considera los distritos de Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro y La Molina del NSE B1, B2 y C1. Basado en esta preselección, se decidió hacer un estudio de mercado, el cual consiste en 2 focus group y 1 encuesta (muestra de 380 padres de familia), para determinar la aceptación del servicio a ofrecer, obteniendo buenos resultados y aportes de mejora a la iniciativa. Así también, se conversó con siete profesionales del rubro para entender el sector. Posteriormente se realizó el análisis de acuerdo a los datos del INEI (2018) y se tuvo en consideración la información validada por los expertos, que 1 de cada 10 niños sufren algún trastorno de lenguaje o aprendizaje, obteniendo un universo de 13,061 niños de los distritos y NSE mencionados.

Los resultados obtenidos en las encuestas indicaron que la intención de compra es del 90.3%, lo cual nos da un mercado potencial de 11,794 niños con algún trastorno de lenguaje o aprendizaje, para nuestro plan de negocio se ha considerado que en el primer año se captará un 2.8% del mercado por motivos de inicio de operaciones y construcción de marca, para el segundo año 4.5% y 5% hasta el décimo.

Los servicios ofrecidos por el instituto se enfocarán en diagnóstico y terapias de tratamiento para tratar problemas de lenguaje y aprendizaje. El staff estará conformado por un neuro pediatra, un psicólogo y terapistas profesionales de lenguaje y aprendizaje, con amplia experiencia para brindar una buena calidad de servicio.

Para realizar el modelo de negocio, se consideró una inversión inicial de S/ 234,235, cubierta al 100% por los socios accionistas. Así también, se consideró 10 años como

periodo de análisis, obteniendo un VAN y TIR de S/ 397,024 y 60% respectivamente. Estos resultados indican que el negocio es factible.

CAPÍTULO I. **INTRODUCCIÓN.**

En el presente capítulo se describirá las razones que nos llevan a realizar el estudio de viabilidad de implementar un instituto de lenguaje y aprendizaje, a través del entendimiento de los antecedentes, al establecimiento de la idea de negocio, la definición de objetivos y metas para garantizar que el instituto contribuya a mejorar las capacidades de los niños y puedan desenvolverse adecuadamente en la sociedad.

1.1 Antecedentes

El futuro de un país esta directamente relacionado al desarrollo de su niñez; es por este motivo que hemos investigado sobre los factores que afectan el desarrollo normal de los niños como son los trastornos de lenguaje y aprendizaje, con la finalidad de ofrecer una propuesta que contribuya a mejorar su calidad de vida. Valeriano et al., (2011) mencionan que existen estudios globales que hacen referencia a que un 7.5% de los niños (a nivel mundial) podrían presentar problemas de lenguaje.

Hidalgo (2016) indica que, frente a los trastornos antes descritos, los cuales no contribuyen al desarrollo integral de los niños, se hace necesario el diagnóstico y tratamiento temprano con la finalidad de contribuir a un adecuado desarrollo personal.

Dávila (2016) presenta evidencia que uno de cada diez niños tendría algún problema asociado al aprendizaje.

Tomando en consideración las proposiciones antes indicadas y la población infantil en la zona 7 de Lima Metropolitana y de nuestro público objetivo, se puede estimar que aproximadamente 13,061 niños podrían presentar algún problema asociado a trastornos de lenguaje y aprendizaje. Esta cantidad se detallará en el Capítulo IV.

Mateos (2011) recalca que es necesario diagnosticar tempranamente estos trastornos en los niños con la finalidad de recuperar sus funciones neuropsicológicas alteradas o no desarrolladas. El no tratar a estos niños a tiempo podría ocasionar problemas escolares o emocionales, trastornos de comportamiento, problemas de adaptación familiar, laboral y

social. Es decir, presentarían dificultad en su vida a causa de no haber logrado un nivel educativo apropiado.

Frente a estos antecedentes, decidimos desarrollar una idea de negocio que mejore las capacidades y comportamientos de los niños que sufren algún tipo de problema asociado a trastornos de lenguaje y aprendizaje.

1.2 Idea de Negocio

Desarrollar un instituto de lenguaje y aprendizaje que atienda a niños entre 3 y 12 años de Lima Moderna – Zona 7 para los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco de los NSE B1, B2 y C1.

Los servicios por ofrecer se precisarán con la encuesta, pero a continuación se mencionarán, de manera preliminar, lo que se espera ofrecer:

- Evaluación y diagnóstico, donde se aplicará una serie de pruebas al niño con la finalidad de identificar si presenta algún problema de lenguaje y aprendizaje.
- Terapias de lenguaje, ayudan a mejorar las condiciones de comunicación.
- Terapias de habla, para mejorar la movilidad y tonicidad de los órganos relacionados con el habla.
- Terapias de aprendizaje, con la finalidad de mejorar los problemas de lectura, concentración, escritura y cálculo.
- Terapias sensoriales, con la finalidad de estimular el sistema nervioso central y establecer la adaptación con el entorno.
- Terapias ocupacionales, para ayudar a mejorar a procesar la información que los niños reciben a través de los sentidos.
- Terapias de psicomotricidad, para potenciar las habilidades corporales de los niños.
- Asesorías psicológicas.

El cliente también contará con la posibilidad de atención del niño a domicilio, como servicio complementario, donde un terapeuta asistirá a la casa del paciente, para iniciar o continuar con el tratamiento. Esta alternativa actualmente no la brinda ningún instituto que trate problemas de lenguaje y/o aprendizaje, información ha sido validada por los expertos.

1.3 Objetivo de la investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar la viabilidad operativa, económica y comercial de crear un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños entre 3 y 12 años del NSE B1, B2 y C de los distritos de La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Estudiar el mercado para determinar el potencial de la demanda.
- Establecer estrategias para desarrollar la iniciativa de negocio
- Elaborar el plan de marketing y el plan operativo correspondiente al negocio.
- Analizar si el proyecto es económicamente viable.
- Analizar estratégicamente los riesgos del negocio para establecer planes de acción para minimizarlos o eliminarlos.

1.4 Justificación.

La justificación del proyecto se basa en crear un instituto que ayude a mejorar las capacidades de los niños que cuentan con algún tipo de problema de lenguaje y aprendizaje con la finalidad de garantizar un adecuado desenvolvimiento en su desarrollo futuro dentro de la sociedad.

De acuerdo con los datos de INEI (2018), en Lima metropolitana existen 2,986,076 niños, de los cuales el 7.7% pertenece a la Zona 7, lo que equivale a 229,928 niños. Así mismo, en la Zona 7, el 56.8% de la población pertenece al NSE B y C, con lo cual se puede deducir que la población infantil en este sector es equivalente a aproximadamente 130,599 niños INEI (2018). Con estos resultados y con la información recabada por expertos, se estima que uno de cada diez niños tiene algún tipo de problema de lenguaje y/o aprendizaje, dándonos aproximadamente 13,061 niños.

Bajo el análisis explicado, se considera que existe un mercado real y potencial que se atenderá con el negocio que se propone.

1.5 Alcance y Delimitación de la investigación

1.5.1 Alcance

Crear un instituto, bajo la normativa legal, especializado en tratar trastornos de lenguaje y aprendizaje, donde se ofrezca servicios de evaluación y tratamiento de trastornos y/o alteraciones de este tipo de problemas, con finalidad de maximizar la calidad de vida del niño. El instituto estará orientado a niños entre 3 a 12 años, de padres que pertenecen al NSE B1, B2 y C1, residentes de Lima Moderna – Zona 7: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco. (INEI, 2017).

1.5.2 Limitaciones.

- No se cuenta con data económica y financiera de empresas locales y del extranjero.
- Poca información bibliográfica de negocios similares. Pero se cuenta con dos integrantes que son padres de familia y que cuyos hijos han asistido a terapias para tratar problemas de lenguaje y aprendizaje.
- Dificultades para coincidir los horarios disponibles de los miembros de la tesis por motivos laborales, lo que conllevó a desarrollar un programa detallado con objetivos claros.
- Difícil acceso respecto a los diversos especialistas en el mercado para satisfacer sus expectativas.
- No se cuenta con datos en el Perú sobre estadísticas de cuantos niños tienen problemas de aprendizaje y/o lenguaje.
- El mercado es formal y atomizado.
- Se va a tener que realizar convenios estratégicos para abarcar la mayor parte de servicios brindados.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describe la metodología a seguir para el desarrollo de la tesis. En primera instancia se definirá la modalidad y tipo de investigación y se formulará el esquema de trabajo que seguirá el desarrollo del estudio.

Así mismo, se establecerá e indicará fuentes primarias y secundarias de información, y técnicas e instrumentos de acopio y análisis que se seguirá con la finalidad de tener el sustento debido que permita establecer los criterios necesarios para diseñar la propuesta de valor en los siguientes capítulos.

2.1 Modalidad de Investigación

De acuerdo con lo indicado por Hernández et al. (2014), la investigación cuantitativa se basa en captar datos para analizarlos y demostrar hipótesis, siendo la medición numérica y el uso de la estadística, la base para definir el comportamiento de la información y probar teorías.

Hernández et al. (2014) define a la investigación cualitativa como el proceso de coleccionar y analizar datos para definir las preguntas relacionadas a la investigación o establecer nuevas preguntas durante la interpretación.

La modalidad de investigación que se seguirá en el proyecto es tipo mixta (cuantitativo y cualitativo). Cuantitativo porque se validarán con encuestas para obtener data estadística de las variables a analizar y que nos permitirán conocer el comportamiento de la población objetivo y dimensionar el problema. Cualitativo porque se analizarán la viabilidad del negocio en un tiempo y lugar determinado, para ello se realizarán entrevistas a expertos que nos ayuden a entender mejor el negocio y los procesos que se manejan actualmente en este tipo de institutos.

En la modalidad cuantitativa, se realizará una investigación no experimental en base a encuestas, porque se necesita identificar las preferencias de nuestro público objetivo y saber si está de acuerdo con la propuesta que se ofrecerá.

En la modalidad cualitativa se realizará una investigación interactiva basada en teoría fundamentada, con la finalidad de conocer el potencial del negocio, comportamiento del sector y factores que brindarán una perspectiva respecto al negocio a implementar.

2.2 Tipo de Investigación

La investigación será descriptiva porque se enfocará en conocer las características del negocio, el potencial que podría tener, posibles comportamientos, entre otras características o variables predominantes que se deberá tener en cuenta al momento del análisis y definición de los procesos del negocio que se propondrá.

Así mismo la investigación será explicativa porque se entenderán las causas y razones que llevaron a los padres a seleccionar la institución para que atienda el tratamiento de sus niños. Con esta información se entenderá la relación causa - efecto con la finalidad de plantear una propuesta de valor diferenciada para los futuros clientes.

2.3 Formulación del Esquema de Trabajo

En la Tabla II-1, se presenta el esquema de trabajo a considerar.

Tabla II-1 Esquema de Trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Se da a conocer los objetivos principales de nuestro plan de negocios y nuestro alcance. Se generan las preguntas de investigación.	Recolección de información de empresas y participantes, fuentes secundarias.
2	Marco Metodológico	Establecer la forma de trabajo para desarrollar el plan de negocio.	Definir herramientas a emplear y que permitan desarrollar el plan de negocios.
3	Marco Conceptual	Ahondar en el desarrollo del instituto de aprendizaje, el proceso de atención, el sector económico objetivo y la situación de la demanda de este tipo de institutos.	Se identifica los conceptos necesarios a tener en consideración para comprender los conceptos básicos que envuelven el plan de negocio.

Cap.	Título	Propósito	Metodología
4	Marco Contextual	Revisión de la población, como demanda potencia, el gasto familiar, se identificó las posibles competencias y el marco normativo.	Se identifica el entorno en donde se situará el instituto de aprendizaje.
5	Benchmarking	Se revisaron los factores principales a tener en consideración para abrir el instituto de aprendizaje.	Levantamiento de información bibliográfica y entrevista con los expertos
6	Investigación de Mercado	Analizar el macroentorno y microentorno, características del mercado, identificación del perfil de nuestro cliente.	Uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, encuestas y entrevistas a profundidad.
7	Planteamiento Estratégico	Identificar las principales estrategias, y planes que determinarán el desarrollo de la empresa	Resultado del análisis estratégico.
8	Plan de Marketing	Definir estrategia de Marketing: precio, producto, plaza, promoción, procesos y personal; así como los KPI's requeridos para medir su efectividad.	Elaboración de un Plan de Marketing para el instituto de aprendizaje.
9	Plan de Operaciones	Definir modelo organizacional y establecer los procesos en la cadena de valor; así como las interacciones con entes externos a la cadena.	Cadena de Valor para llevar a cabo el instituto de aprendizaje.
10	Plan Organizaciones y RRHH	Identificar recursos humanos, tecnológicos e infraestructura para implementar el plan de negocio.	Identificación de la organización y organigrama de la estructura del instituto de aprendizaje.
11	Evaluación Financiera	Evaluación económica de la empresa, viabilidad del proyecto, analizando el VAN y TIR.	VAN y TIR
12	Plan de Riesgos	Identificación de riesgos y planes de mitigación y control	Matriz para mitigar riesgos posibles

Fuente: Autores de esta tesis

2.4 Fuentes de información

Mejia Jervis (2019) indica que las fuentes primarias son los registros directos de un hecho o evento. Por ejemplo: bitácoras, discursos, entrevistas otorgadas, registros fotográficos, memorias y resultados de investigación.

Mejia Jervis (2019) también indica que las fuentes secundarias, son aquellas que describen un hecho que tienen en cuenta la opinión de otras personas. En este tipo de fuentes se tendrá: enciclopedias, biografías y ensayos.

Para lograr la implementación del proyecto, es necesario recopilar fuentes primarias y secundarias, para alcanzar los objetivos propuestos. Como fuentes primarias, se llevarán a cabo entrevistas a profesionales relacionados al diagnóstico de trastornos de lenguaje y aprendizaje.

Para obtener información primaria se realizará un focus group que servirá para entender las necesidades de los clientes. También se realizará una encuesta para obtener mayor información y asegurar un sustento adecuado para la propuesta de negocio. En la Tabla II-2, se ve el detalle de las fuentes de información primaria.

Tabla II-2 Fuentes de información primaria

Fuente	#	Herramienta	Acceso a la información
Fuentes primarias	7	Entrevistas de profundidad a expertos.	Se analizaron fuentes de información secundaria que permitió formular las preguntas para realizar las entrevistas.
	2	Focus Group	Padres de Lima moderna en su mayoría entre 28 y 45 años del NSE B1, B2 y C1 con hijos entre 3 y 12 años con/sin problemas de lenguaje y aprendizaje en Lima Moderna Zona 7 en los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja.
	1	Encuestas	Se definió una muestra por conveniencia de 380 padres de familia con hijos con problemas de lenguaje y aprendizaje entre 3 y 12 años de Lima moderna, entre 28 años y 45 años, con NSE B1, B2 y C1.

Fuente: Autores de esta tesis

La revisión de fuentes secundarias se realizará a través de revistas, libros, tesis, publicaciones e investigaciones, y para obtener data estadística, se revisaron fuentes como APEIM, INEI, IPSOS, MINSA, etc. También se recurrió a páginas web públicas relacionadas al servicio de salud y tratamientos de trastornos de diagnóstico de lenguaje y aprendizaje. En la Tabla II-3, se detalla las fuentes de información secundarias.

Tabla II-3 Fuentes de información secundarias

Tipo de Fuente	Fuentes	Origen
Fuentes secundarias Período: 2011 – 2018	Estadísticas nacionales	INEI, APEIM, IPSOS, MINSA.
	Publicaciones nacionales	Tesis, revistas, libros, investigaciones, informes, otros.
	Páginas web	MINSA, SUSALUD, otros.

Fuente: Autores de esta tesis

2.5 Técnicas e Instrumentos de Acopio de la Información y Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

2.5.1 Metodología de entrevistas de profundidad

Se realizarán entrevistas personalizadas a especialistas del rubro. Para nuestro caso se entrevistarán a siete especialistas. La finalidad de la entrevista es identificar y explorar a mayor detalle información sobre los criterios de éxito de instituciones similares para tenerlos en cuenta al momento de diseñar nuestra propuesta de valor.

2.5.2 Metodología de focus group

La aplicación del focus group se enfoca a padres de familia que hacen uso de este tipo de servicios, con la finalidad de identificar las necesidades y expectativas que esperan sobre este tipo de servicios. El focus group se centrará en Lima moderna en los distritos de Surco, San Isidro, La Molina, San Borja y Miraflores del NSE B1, B2 y C1; de acuerdo a lo señalado en la Tabla II-4.

Tabla II-4 Sesión de focus group

Nro. Focus Group	Tipo	Edad	NSE
2	Padres con hijos entre 3 y 12 años con/sin problemas de lenguaje y aprendizaje y que acuden a recibir servicios a institutos con el mismo enfoque del negocio que se está analizando.	28 a 45 años	B1, B2 y C1

Fuente: Autores de esta tesis

2.5.3 Encuestas

Las encuestas serán tipo concluyente para la investigación cuantitativa, por ser de tipo estructurado y formal, una vez obtenidos los resultados, nos ayudará a tomar decisiones. Para la preparación del cuestionario para las encuestas se utilizarán los resultados cualitativos proporcionados por el focus group.

Público objetivo

Está dirigido a hogares cuyos padres oscilen entre la edad de 28 y 45 años en su mayoría y que residan en lima moderna, con hijos entre 3 y 12 años con problemas de lenguaje y aprendizaje y pertenezcan al NSE B1, B2 y C1.

Determinación de la muestra

Dada la complejidad en el desarrollo del proyecto en costo, se establecerá la muestra con la fórmula de Gates & McDaniel (2011) tal como se muestra líneas abajo.

La siguiente fórmula establece el número de encuestas para población finita

$$x = \frac{K^2 \times N \times P \times Q}{e^2 \times (N - 1) + K^2 \times P \times Q}$$

Fuente: Gates & McDaniel (2011)

De acuerdo con Gates & McDaniel (2011):

- K: desviación estándar
- N: Población.
- n: Muestra.
- P: probabilidad de no cometer un error tipo II.
- Q: 1-P, Es la probabilidad de no ocurrencia.
- e: Error de muestra .

Periodo de evaluación

Las encuestas se realizaron de forma presencial en octubre del 2019.

Método de análisis

Las encuestas serán procesadas y analizadas para obtener la información necesaria.

2.6 Descripción de Principales Herramientas

- **Análisis PEST:** Metodología que facilita la investigación y que ayuda a las empresas a definir su entorno. Esta técnica ayudará a establecer factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos en los que se desarrollará el negocio para definir los aspectos externos que lo hacen vulnerable.
- **Las 5 Fuerzas de Porter:** Permitirá entender los factores competitivos del negocio en el sector al que pertenece. Dichas fuerzas son: capacidad de negociación del cliente, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación del proveedor, amenazas de nuevos competidores y amenazas de servicios sustitutos o productos.

Esta metodología nos permite realizar un análisis del negocio a través del estudio de la industria en ese momento, teniendo como objetivo saber dónde está colocada la empresa con base en otra en ese momento, de esta forma se pueden diseñar nuevas estrategias considerando las nuevas amenazas u oportunidades.

- **Matriz EFE:** Nos ayudará en realizar una investigación de campo, para determinar y evaluar los elementos del entorno que influyen en la creación y crecimiento de nuestro plan de negocio, esta herramienta agiliza la identificación de estrategias que se benefician de las oportunidades y minimizan los peligros externos(amenazas).

Para elaborar la estrategia se plantea, analiza y traza el camino que permitirá beneficiarse del entorno externos como: socioculturales, demográficos, tecnológicos, político / legal, ambientales, económicos, competitivos y globales.

- **Modelo Canvas:** El modelo del negocio será generado con esta herramienta, la cual nos permite representarlo de manera simplificada identificando la propuesta de valor para el cliente. Canvas identifica 4 grandes áreas: oferta, clientes, viabilidad económica e infraestructura en un gráfico con 9 secciones integradas y relacionadas basadas en la propuesta de valor ofrecida al cliente, dichas secciones son: propuesta de valor, segmentos al cual se dirige nuestro negocio, relación con los clientes, canal, recursos claves, ingresos, alianzas, costos y actividades claves.
- **7P:** Desarrollar un modelo de marketing que contemple las 7P (precio, producto, promoción, plaza, evidencia física y procesos personas). El Marketing Mix es la herramienta que nos ayudará a identificar la situación real del negocio para tomar medidas respecto a las metas deseadas.

La estrategia del servicio o producto es una de las de mayor importancia dentro del Marketing Mix, ya que estos servicios o productos fracasarán sino se satisface las necesidades de los pacientes.

El precio debe incluir el costo para ofrecer el servicio más la utilidad esperada. La Estrategia de precios obedece a la política de fijación de precios que debe garantizar que la empresa llegue a sus metas.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se conceptualizan los métodos a utilizar, las técnicas disponibles del tratamiento y el proceso y los subprocesos involucrados en el ciclo de mejora del niño, es decir, las capacitaciones familiares que los padres deben de llevar para apoyar al niño en el proceso de la terapia.

Asimismo, esta información es necesaria porque nos facilitará un mejor entendimiento de los trastornos de aprendizaje y/o terapias que existen para los niños entre 3 a 12 años.

Finalmente, con los diferentes conceptos abordados, que son referencia para contribuir a la propuesta de negocio. Y poderles brindar la mejor atención personalizada que se ha desarrollado hasta la fecha.

3.1 Antecedentes

Para comenzar, vamos a identificar el término trastorno según Reiff et al. (1993) indica que el término trastorno oscilan entre la génesis del problema, que se puede incluir la implicancia psicológica, educativa, sociopolítica o una combinación de todos.

¿Y cómo se identificaba un trastorno en el pasado? Se podía observar una deficiencia de claridad y consistencia que afectan la conceptualización. En un inicio se tenía la problemática que los infantes identificados con dificultades de aprendizaje eran tratados como una sola entidad (Arffa, Fitzhugh-Bell, & Black, 1989, pág. 89).

Según DSM-V-TR (2014), en la actualidad el término trastornos de aprendizaje (antes conocido como trastornos de las habilidades académicas) se distingue por un rendimiento académico menor al esperado a la edad del infante, desligado completamente a la capacidad intelectual del niño, corroborado en las entrevistas a los expertos e incluyen los siguientes puntos:

- Problemas de lectura
- Dificultad del cálculo
- Problemas de la expresión escrita
- Dificultad en el aprendizaje no específico.

Según DSM-V-TR (2014), en la actualidad el termino trastornos de la comunicación se distingue por problemas del habla o el lenguaje e involucran los siguientes puntos:

- Problema del lenguaje expresivo.
- Problema mixto del lenguaje receptivo-expresivo.
- Problema fonológico.
- Tartamudeo.
- Problema de la comunicación no especificado.

Estas situaciones son agravadas e influenciadas por la cultura, la sociedad y la familia, siendo originados o intensificándose en el colegio, por la estrecha relación del infante con los centros educativos. (Dockrell & McShane, 1997, pág. 114).

Con la intención de contextualizar los problemas y trastornos de aprendizaje de nuestro plan de negocios, se va a mencionar la taxonomía de estos, basados en la Tabla III-1.

Tabla III-1 Nomenclatura de Enfermedades Internacionales CIE-10

Trastornos específicos del desarrollo del aprendizaje
Dificultad de lectura (dislexia)
Dificultad de cálculo (discalculia)
Problema de la expresión escrita (disgrafía)
Dificultad en el aprendizaje no específico
Trastornos específicos del desarrollo de la comunicación
Problema del lenguaje expresivo (disfasia expresiva)
Problema mixto del lenguaje receptivo- expresivo
Problema fonológico (dislalia)
Tartamudeo (disfemia)
Problema de la comunicación no específico

Fuente: CIE10 – Clasificación Internacional de enfermedades

Nuestro plan de negocio se concentrará en atender los trastornos del desarrollo al principio de la etapa escolar, los cuales son:

- Problemas para leer
- Problemas para escribir
- Problemas para realizar cálculos
- Problemas del lenguaje expresivo
- Problemas mixtos del lenguaje receptivo-expresivo
- Problemas fonológicos
- Problemas de tartamudeo

No se están desarrollando los problemas de aprendizaje no específico, porque es una combinación de uno o más problemas de lectura, escritura o de cálculo, al igual tampoco se tocará los problemas de la comunicación no específica, por ser una combinación de uno o más problemas del lenguaje expresivo, receptivo-expresivo, fonológico o de tartamudeo.

También mencionaremos los trastornos de TDAH y TEA, que, como parte de su tratamiento de atención, llevan terapias de lenguaje y aprendizaje en la mayoría de los casos, a continuación, detallaremos brevemente de que trata cada trastorno:

- TDAH: El trastorno por déficit de atención con hiperactividad, no es un trastorno de reciente aparición. En 1902, Sir George Still hizo la primera definición. Es un trastorno neurobiológico y afecta al 2-12% de la población pediátrica mundial, se sabe que es un proceso crónico, que evoluciona desde la infancia hasta la adolescencia y la edad adulta. La relación con los problemas de lenguaje y Aprendizaje es:
 - Las dificultades de aprendizaje en niños con TDAH son habituales durante la etapa escolar. Pueden estar relacionadas con cambios en el entorno socioeducativo, con el déficit de atención o con trastornos de aprendizaje comórbidos. Dentro de estos, hay que distinguir entre los específicos y los globales. Los trastornos de aprendizaje específicos del desarrollo de la lectura, escritura y/o cálculo están asociados al TDAH en el 39%, 60% y 26% respectivamente. Por otro lado, el déficit cognitivo global o la capacidad intelectual límite pueden ser la causa de las dificultades de aprendizaje en un niño con diagnóstico inicial de TDAH. Es importante observar que la presencia de torpeza de coordinación motora en un niño con TDAH debe hacernos sospechar la

presencia de un trastorno del aprendizaje procedimental, el cual asocia dificultades de aprendizaje escolar, social y de lenguaje pragmático, que favorecen una baja autoestima y un alto riesgo de acoso escolar y trastornos psiquiátricos en su evolución. (Quintero & Castañero de la Mota, 2014).

- TEA: Los trastornos del espectro autista comprenden un grupo heterogéneo de trastornos, tanto es su etiología como en su presentación clínica, que se inicia en la infancia y duran toda la vida. La prevalencia de TEA es mayor en chicos, 23,6 por 1.000, que, en chicas, 5,3 por 1.000 en población de EE. UU. de 8 años. La detección precoz del TEA es fundamental, ya que está íntimamente ligada a la evolución clínica, que afecta el desarrollo de la comunicación social, como de la conducta, con la presencia de comportamientos e intereses repetitivos y restringidos. Presenta una evolución crónica, con diferentes grados de afectación, adaptación funcional y funcionamiento en el área del lenguaje y desarrollo intelectual, según el caso y momento evolutivo. (Zuñiga & Salgado, 2017).

3.2 Tipos de problemas de aprendizaje

3.2.1 Trastorno en la lectura

Existe un término que se asocia a los problemas de lectura como “Dislexia”, se entiende como la deficiencia para aprender a leer y se encuentra estrechamente relacionada con dificultades en la escritura. Los niños con dislexia distorsionan la lectura oral, omitiendo o sustituyendo letras, adicionalmente puede tener un retardo de lectura menor y graves problemas de comprensión de lectura (UNIR, 2011).

En DSM-V-TR (2014), la dislexia se presenta si se cumplen las siguientes características:

- Las pruebas convencionales de precisión o comprensión normalizadas y gestionadas de forma individual dan de resultado un porcentaje sustancialmente bajo el promedio dentro de lo estipulado según la edad cronológica del infante.

- Un significativo rendimiento por debajo del promedio en el área académica y/o actividades diarias de día cotidiano que exijan lectura.

3.2.2 Trastorno del cálculo

Existe un término que se asocia a los problemas de cálculo como “Discalculia”, y se conoce como el problema para operar cifras aritméticas, independiente del coeficiente intelectual, problemas afectivos o métodos pedagógicos que pueda tener el niño. La escritura incorrecta de números, problemas las series y/o clasificación de números de operaciones son tipologías de infantes con problemas de discalculia. La discalculia también se relaciona con dificultades de sentido de espacial y lateralidad según UNIR (2011).

Guiándonos de los ítems para diagnosticar de DSM-V-TR (2014), la discalculia se encuentra:

- Habilidades de calcular, gestionadas de forma individual, dan como resultado, un porcentaje sustancialmente bajo el promedio, según los años cronológicos del niño y el grado de coeficiencia intelectual, acorde a su escolaridad.
- Un significativo rendimiento por debajo del promedio en el área académica y/o actividades diarias del día cotidiano que exijan que haga cálculo.

3.2.3 Trastorno de la escritura

Existe un término que se asocia a los problemas de escritura como “Disgrafía”, los infantes tienen problemas con el trazo de las diferentes letras, las relaciones y conjunto de letras escritas, adicionalmente, que este problema puede estar acompañado con deficiencia de lectura y déficit motriz. (UNIR, 2011).

Según Artigas-Pallares & Narbona García (2011), proponen la siguiente nomenclatura:

- Disgrafía con base en la lengua.
- Disgrafía con problemas de articulación motora.
- Disgrafía viso espacial.

Como indica DSM-V-TR (2014), la disgrafia se presenta si se cumplen las siguientes características:

- Las pruebas convencionales de escritura, gestionadas de forma individual, dan como resultado, un porcentaje sustancialmente bajo el promedio, según los años cronológicos del niño y el grado de coeficiencia intelectual, acorde a su escolaridad.
- Un significativo rendimiento por debajo del promedio en el área académica y/o actividades diarias del día cotidiano que exijan que escriba.

3.3 Tipos de problemas de comunicación

3.3.1 *Trastorno del lenguaje expresivo*

También conocido con el termino de disfasia expresiva, es un problema que inicia desde las primeras palabras del niño. El desarrollo de lenguaje se da con distorsión y retraso.

Guiándonos de los ítems para diagnosticar de DSM-V-TR (2014), el trastorno del lenguaje expresivo se encuentra:

- Habilidades del lenguaje expresivo, gestionadas de forma individual, dan como resultado, un porcentaje sustancialmente bajo el promedio, según los años cronológicos del niño y el grado de coeficiencia intelectual, acorde a su escolaridad.
- Un significativo rendimiento por debajo del promedio en el área académica y/o actividades diarias del día cotidiano que exijan el uso del lenguaje expresivo.

3.3.2 *Trastorno mixto del lenguaje receptivo-expresivo*

Según DSM-V-TR (2014), una deficiencia del problema mixto del lenguaje receptivo-expresivo, son los trastornos en el lenguaje receptivo y expresivo como resultado de pruebas clínicas. Las deficiencias se pueden dar en conversaciones donde intervenga el lenguaje verbal y gestual. Los problemas de comprensión es la razón primordial que caracteriza este trastorno del lenguaje expresivo, y este problema varía de acuerdo con la gravedad del trastorno y los años del infante.

Guiándonos de los ítems para diagnosticar de DSM-V-TR (2014), el problema del lenguaje expresivo se encuentra:

- Habilidades del lenguaje receptivo-expresivo, gestionadas de forma individual, dan como resultado, un porcentaje sustancialmente bajo el promedio, según los años cronológicos del niño y el grado de coeficiencia intelectual, acorde a su escolaridad.
- Un significativo rendimiento por debajo del promedio en el área académica y/o actividades diarias del día cotidiano que exijan el uso del lenguaje receptivo-expresivo.

3.3.3 Trastorno fonológico

Según DSM-V-TR (2014) indica que el trastorno fonológico o dislalia, conocido antes como trastorno del desarrollo de la articulación, que se entiende como problemas para utilizar sonidos del habla de acuerdo con los años y el idioma del infante. Puede sustituir sonidos por otro (uso del sonido /t/ por /k/) u omisiones del sonido. Estos problemas como consecuencia interfieren en el rendimiento académico y social del infante.

DSM-V-TR (2014) también menciona que los sonidos que se articulan mal con mayor frecuencia son aquellos que se aprenden más tarde, en el desarrollo (l, r, s, z, ch), en las personas que tienen un mayor grado de trastorno pueden tener de desarrollo más temprano. El trastorno fonológico podría incurrir en problemas de ordenamiento y selección de los sonidos en palabras y sílabas (p. ej., sal por las).

3.3.4 Tartamudeo

Según DSM-V-TR (2014), también conocido como disfemia, es un problema en la facilidad del habla, tanto en la fluidez como en su estructuración. Se presentan repeticiones frecuentes o sonidos prolongados. Existe otros tipos de problemas en la fluidez del habla, como interjecciones, circunloquios (reemplazo de palabras), bloqueo silencioso o audible (p. ej., espacios en el habla ocupadas o no), fragmentación de la palabra (p. ej., pausas dentro de una palabra), palabras con mayor tensión física y repeticiones de palabras monosilábicas.

Es probable que la tartamudez empeore cuando esté emocionado, cansado o estresado, o cuando este cohibido, presionado o apurado. Algunas circunstancias, como hablar en público o por teléfono, puede ser contraproducente para que los niños tartamudeen. Sin embargo, los infantes tartamudos pueden hablar sin hacerlo cuando dialogan consigo mismos, canten o hablen al unísono junto a otras personas. (Mayo Clinic, 2017).

3.4 Orientación y terapias de los trastornos a tratar

En la Tabla III-2, se visualiza un resumen de los dos tipos de problema que se ha considerado diagnosticar y tratar en nuestro instituto. Cada tipo de problema está segmentado por los diferentes trastornos que un niño puede aquejar, seguido por las consecuencias/limitaciones que involucran que el infante no sea tratado, así mismo también se indica una solución pedagógica y la terapia impartida para tratar cada trastorno. En el mismo cuadro, también se puede encontrar las referencias respectivas de donde se obtuvo la información, entre los que se podrá mencionar están Preilowski & Matute (2011), Paucar Mendoza (2017), Pérez & Quirós (1990), Monfort & Juárez (2001), entre otros.

Tabla III-2 Orientación y terapias del trastorno a tratar

Tipo de Problema	Trastorno	Limitación	Orientación Pedagógica	Terapia
Problemas de Aprendizaje	Trastorno de Lectura (dislexia)	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso para que el niño empiece a leer. - Motricidad deficiente. - Problemas de lateralidad. - Comprensión lectora deficiente. - Grafía deficiente. - Problemas en la orientación espacio - tiempo. - Esquema corporal no identificado. - Problemas de fluidez al hablar y vocabulario. - Confunde fonéticamente las palabras similares. - Invierte fonemas y/u omite fonemas. - Problema con comprender canciones y rimas. (Berger, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura oral. - Atención y memoria. - Orientarse tiempo espacio. - Razonamiento verbal. - Reforzar la lectura. - Lateralidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terapia Neuropsicológica se basa en las funciones básicas como la percepción, atención, lenguaje, etc. - Terapia de aprendizaje se debe reforzar el conocimiento alfabético, la conciencia fonológica, automatización de las asociaciones sonido, letra, ortografía, reglas. - Terapia Psicoterapia se debe reforzar el control de la ansiedad y mejorar la autoestima del paciente. - Terapia orientación a padre. Se debe reforzar la higiene del sueño, planificar rutinas cotidianas. Los padres de familia deben dar confianza, apoyo y amor a su hijo. - Terapias del lenguaje (Preilowski & Matute, 2011)
	Trastorno de cálculo (discalculia)	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con identificar números matemáticos. - Problemas relacionando cantidad y cifras. - Problemas con escribir números y/o hacer sonidos similares, pero no los correctos. - Dificultad para realizar series matemáticas. - Invertir las cifras o escribir al revés con espejo. - Contar con la mano a pesar de ser operaciones no difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dibujo de números. - Identificar la cifra con la cantidad. - Atención y memoria. - Orientación en tipo y espacio. - Definición de longitud y tamaño. - Serialización matemática. - Identificar los tipos de operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben aplicar metodología cognitivo-conductual, que permitan el cambio de esquemas en los niños. Es necesario involucrar a docentes y padres de familias. Se debe de aprovechar la relación con sus compañeros de clases para hacer sentir al niño de forma favorable. Se debe de potenciar el uso de materiales visuales, gráfico y audiovisuales (Paucar Mendoza, 2017)

Tipo de Problema	Trastorno	Limitación	Orientación Pedagógica	Terapia
	Trastorno de la expresión escrita (disgrafía)	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir operadores matemáticos. (Galligó, 2006) - Escritura no legible o no se puede identificar las palabras. - Se escribe en espejo. - Problemas en direccionalidad en los trazos y giros. - Distancia no regular e incorrecto en letras, palabras y frases. - Los párrafos tienen borrones. - Tamaño no regular y forma de las letras desigual. - Uso de letras mayúsculas y minúsculas sin discriminación. - Escribe con mala postura y coge el lápiz de forma inadecuada. - Los trazos son discontinuados. - Escritura de forma retardado y un poco torpe. - Inversión, confusión, y omisión de las letras similares en grafía y sonido. - Uniones de sílabas de forma inadecuada. (Rivas-Torres, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> - Psicomotricidad fina. - Coordinación visomotora. - Percepción. - Grafomotricidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terapia psicomotricidad global y psicomotricidad fina. - Terapia de Percepción, rehabilitados a nivel de orientación espacial, ritmo-temporal, atención. - Terapia de visomotricidad, el objetivo es mejorar los procesos óculo-motrices que faciliten al individuo mejorar su escritura. - Terapia Grafomotricidad, tienen como finalidad corregir los movimientos que interactúan cuando se escriben ejercicios básicos. - Terapia Grafo escritura, problemas con la escritura de las letras del alfabeto. - Terapia perfeccionamiento escritor, con la finalidad de mejorar la fluidez escritora junto con una mala letra. - Terapia posiciones básicas, cuando se tiene una mala postura ya sea del papel, del cuerpo o del escritorio. (Pérez & Quirós, 1990)
Problemas de Comunicación	Trastorno del lenguaje expresivo (disfasia expresiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen vocabulario limitado - Dificultad para aprender palabras nuevas - No identifican el tiempo verbal - Repiten algunos párrafos - No dialogan mucho, pero entiendo lo que pasa a su alrededor - Pronuncia frases sin sentido - La sintaxis de sus oraciones cuando habla es limitada (NIDCD, 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una metodología de juego, donde participe. - Expandir y ampliar el vocabulario del alumnado. - Hablar al infante de forma relajada, suave y despacio, gesticulando y entonando adecuadamente las correcciones lingüísticas. - Hablar al infante cara a cara, a su altura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paso imitativo como primer peldaño para el desarrollo expresivo como indica Monfort & Juárez (2001). La imitación ha de ser de la conducta comunicativa y no sólo del modelo verbal. - Directrices generales para el aprendizaje de la frase, Monfort & Juárez (2001).

Tipo de Problema	Trastorno	Limitación	Orientación Pedagógica	Terapia
			<ul style="list-style-type: none"> - Con paciencia, en caso exista equivocación. (Puchkov, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de frases que menciona Lovaas (2003). - Fase 4 del PECS que indica Frost & Bondy (2002). - Petición multisigno que indica Schaeffer, Raphael, & Kollinzas, 2005.
	Trastorno del lenguaje receptivo - expresivo (disfasia receptivo-expresiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de comprensión - Seguir instrucciones de forma incorrecta - Tienen vocabulario limitado - Dificultad para aprender palabras nuevas - No identifican el tiempo verbal - Frases duplicadas con frecuencia - No habla mucho, pero entiendo lo que pasa a su alrededor - Pronuncia frases sin sentido - La sintaxis de sus oraciones cuando habla es limitada (Parra Luque, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo psicomotor - Análisis psiconeurológica. - Definir escala del desarrollo psicomotor (Brunet-Lèzine). - Test articulatorio. - Prueba perceptiva de H. Santucci. - Matrices progresivas de Raven (escala especial). - Definir escala de inteligencia de Wechsler (WISC). - Prueba Illinois de Aptitudes Psicolinguísticas (ITPA). (Parra Luque, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar terapias de intervención del lenguaje. El terapeuta enseña a través del juego. - Realizar ejercicios para la articulación y mejoras en la pronunciación. - Terapia oral y motora de la alimentación. Ejemplo: masaje facial, y movimientos para fortalecer los músculos de la mandíbula y la boca. (Tangram, 2019)
	Trastorno fonológico (dislalia)	<ul style="list-style-type: none"> - Reemplazar: se da cuando se coloca en otra posición los órganos fonadores (ej. “calne” por “carne”). - Deformación o distorsión: se pronuncia una posición intermedia entre dos fonemas (ej. el ceceo ante la s). - Omisión: cuando no se pronuncian algunos sonidos requeridos (ej. “libo” por “libro”). - Inserción o adición: inclusión de fonemas que no se corresponden con la palabra (ej. “boroma” por “broma”). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercitar con rimas. - Practicar sílabas o fonemas - Separación y aislamiento de sílabas o fonemas. - Identificación de la posición de los fonemas - Diferenciar cuales son iguales y cuáles no. - Agregar sílabas o fonemas. - Eliminar sílabas y fonemas - Intercambiar sílabas y fonemas. - Cambiar el orden. - Ayudar con soportes visuales. - Apoyo de la grafía de los sonidos o sílabas a analizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Método tradicional <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en producción/ Adquisición del sonido. - Entrenamiento en producción/ Estabilización del sonido - Trasferencia y generalización. - Mantenimiento - Método de los contrastes mínimos significativos <ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios para elegir pares de palabras con contraste mínimo. - Establecer el significado de cada una de las palabras.

Tipo de Problema	Trastorno	Limitación	Orientación Pedagógica	Terapia
		<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones: cambio en el orden de los fonemas (ej. “cocholate” por “chocolate”). (Simms, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de segmentación de sílabas, fonemas y léxica. - (Creena, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Método de Bombardeo
	Tartamudeo (disfemia)	<p>De acuerdo con Mayo Clinic, los niños presentan las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para comenzar una palabra, frase u oración - Prolongan palabras o sonidos - Repetición de un sonido o palabra - Pausa para ciertas sílabas o palabras, o dentro de una palabra - Uso de palabras adicionales como «eh...» - Presentan tensión excesiva, rigidez o movimiento de la cara o la parte superior del cuerpo para pronunciar una palabra - Ansiedad por hablar - Capacidad limitada para comunicarse efectivamente. (Mayo Clinic, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la conducta lingüística. - Clasificación y evaluación de la conducta como parte del proceso de diagnóstico diferencial. - Formular hipótesis de tratamiento - Evaluación de los resultados, a la vista de los efectos obtenidos. (Gallego, 2001) - Identificar lo que incrementa el tartamudeo y lo que hace que disminuya. - No exigir que hable. - No hacer interrupciones bruscas. - Atender lo que dice el niño. - No presionar en la pronunciación y gramática. (Irwin, 1994) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el habla. - Observar la conducta al hablar y afianzar técnicas de fluidez. - Realizar técnicas de relajación muscular y control vocal. - Reforzar habilidades sociales. - Psicoterapia de modificación cognitivo-conductual y de actitudes. - Reducir la ansiedad del niño. - Modificar el ambiente del paciente para eliminar las condiciones agravantes de la tartamudez. (Sangorrín, 2005)

Fuente: Autores de esta tesis

3.5 Conclusiones del capítulo

- Se distinguió que los problemas de aprendizaje y problemas de comunicación deterioran el rendimiento académico, y que estas están desligadas en su totalidad de la capacidad intelectual del niño.
- Es importante que la madre o padre solicite al pediatra o al psicólogo del colegio del niño una evaluación, siempre y cuando se detecte un retraso de aprendizaje o del habla por parte del infante. Como se va a detallar en el capítulo VI, los expertos recomiendan tratar estos trastornos lo más pronto posible, sino el niño puede presentar problemas en la evolución de su desarrollo.
- Cuando un niño es diagnosticado con algún problema de aprendizaje o de comunicación, es importante que los padres y el colegio estén involucrados en el proceso, para poder reforzar ejercicios en el hogar y que en el colegio se realice una orientación pedagógica acorde al tratamiento del niño.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

El objetivo del presente capítulo es obtener la demanda proyectada para el proyecto, así como validar las preferencias y necesidades de los consumidores de nuestro público objetivo, haciendo uso del gasto familiar según estadísticas nacionales.

Para esta sección también se utilizará la cantidad de hogares que existen en la Zona 7 en los distritos de: La Molina, San Borja, Miraflores, Surco y San Isidro y que cuenten con algún miembro de la familia con problemas de aprendizaje o de habla, al igual se detectará cuáles son nuestros principales competidores directos que están otorgando servicios semejantes a nuestra propuesta, con toda la información recaudada se podrá predecir a grandes rasgos si existe una demanda potencial para nuestro plan de negocio.

4.1 Inducción poblacional de los problemas de aprendizaje y lenguaje.

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo I, existen estudios mundiales que hacen referencia que un 7.5% de los niños entre 3 y 12 años podrían presentar problemas de lenguaje. (Valeriano et al., 2011).

El Centro Nacional para las Discapacidades del Aprendizaje indica que el 10% de los niños tendrían algún problema asociado al aprendizaje. (Dávila, 2016).

El psicólogo especialista en problemas del aprendizaje Idelfonso Muñoz del Hospital Quironsalud Campo de Gibraltar de España, estima que un 10% de los estudiantes sufre trastornos del lenguaje. (Quironsalud, 2016).

En el Estudio de Estadísticas de la Educación 2016 de Chile, publicado en agosto del 2017, se estimó que un 7% de los niños presentan ciertos tipos de trastorno específico del lenguaje (Agenda País, 2018).

El artículo publicado en la Revista Médica Clínica Las Condes, Identificación temprana de trastornos del lenguaje se precisa que los problemas en el desarrollo del lenguaje son muy característicos y se observa con mayor frecuencia en las consultas

pediátricas. Mencionan que entre un 5% a 10% de niños que inicia con su formación pre-escolar manifiesta estas alteraciones. (Barragan & Lozano, 2011).

Por otro lado, el dimensionamiento de las prevalencias proyectadas de Necesidades Educativas Especiales Asociada o No a Discapacidad en el Sistema Escolar Chileno para la población de 0 a 12 años en el 2014, estimó que existe problemas de lenguaje en un 7% de los niños y problemas de aprendizaje en un 5%. (CONADEE, 2016).

Bansadonos en la información que nos dieron los 7 expertos entrevistados, que se detallará en el Capítulo VI, nos indicaron que actualmente no se tiene una data exacta en Perú que determine un porcentaje aproximado para poder calcular estos trastornos del lenguaje y aprendizaje, pero dentro de su experiencia nos confirmaron que oscila alrededor del 10% y la tendencia viene en aumento.

Con lo validado por los expertos, investigamos la data en INEI (2018) sobre la población de niños en Lima moderna y puntualmente de los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, Surco y San Isidro, tomando como referencia el 10% como indicador de trastorno de aprendizaje y lenguaje en niños validado por los especialistas. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla IV-1 Segmentación del Mercado – Evidencia Poblacional del Problema

Criterios	Porcentaje	Cantidad	Fuente
Niños – Lima Moderna		2,986,076	INEI (2018)
Niños – Lima - Zona 7: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro	7.7%	229,928	INEI (2018)
Niños – Lima - Zona 7: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro – NSE B y C1	56.8%	130,599	INEI (2018)
Niños con problemas asociados a problemas de Lenguaje y Aprendizaje – Lima – Zona 7: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro – NSE B y C1	10%	13,061	Estudios, artículos, Especialistas

Fuente: INEI (2018), Especialistas

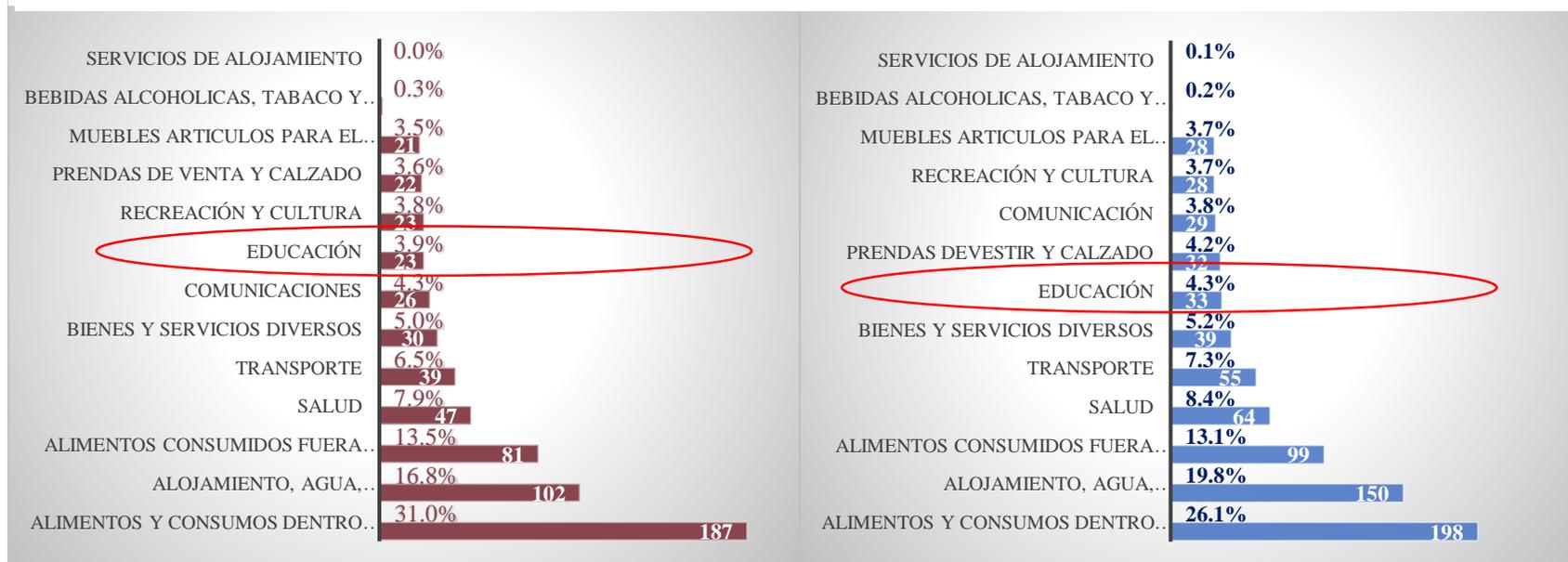
Con la información recabada, de un universo de 130,599 niños de la zona 7 de Lima, de los distritos de Miraflores, La Molina, Surco San Borja y San Isidro y del NSE B y C1,

tomamos el 10% como indicador validado por los expertos, dejandonos un mercado potencial de casi 13,061 niños que puedan presentar trastornos de lenguaje y aprendizaje.

4.2 Gasto por familia

Según INEI (2018), indica que la estructura de gasto real per capita, basados en doce grupo que se aprecian en CCIF, incrementaran la proporción del gasto en educación entre los años 2007 y 2018 en 0,4 de 3,9% a 4,3%. Ocupa el tercer puesto en la variación más alta del gasto real per capita. Ver Ilustración IV-1.

Ilustración IV-1 Estructura de Gasto Real Per Cápita



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares 2007-2008

Estos datos de gasto real per cápita, revelan un incremento en la inversión de las familias peruanas en educación. Esta condición se puede relacionar con una mayor concientización de la población en lo fundamental que es la educación para los niños, reflejando un mayor mercado potencial para nuestro instituto de aprendizaje.

4.3 Competidores

En la Tabla IV-2, se observa a los principales competidores detectados y validados por los expertos.

Tabla IV-2 Principales Competidores en Perú

Instituto	Especialidad	Tipo de Servicio
Centro Peruano de Audición, Lenguaje y aprendizaje (CPAL)	Atención con enfoque clínico-interdisciplinario para la prevención, diagnóstico y tratamiento en las áreas de audición, lenguaje, habla, voz y aprendizaje en niños, adolescentes y adultos.	Diagnostico
		Tratamiento
		Talleres
Instituto Medico de Lenguaje y aprendizaje (IMLA)	Atención especializada a niños con problemas de lenguaje, aprendizaje conducta y psicomotrices, a través de oportunas acciones de prevención, diagnóstico y tratamiento.	Evaluación
		Terapias
		Talleres y Cursos
Instituto de Lenguaje y aprendizaje (ILA)	Se especializa en atender a niños y adolescentes que presentan déficit intelectual de cualquier grado, brindándoles diferentes estrategias para desarrollar su aprendizaje, y potenciar sus habilidades cognitivas, teniendo como principal objetivo la independencia y la integración socioeducativa.	Evaluación y Diagnostico
		Terapias
		Talleres y cursos
Instituto para el desarrollo infantil (ARIE)	Brinda el servicio de terapia de lenguaje y aprendizaje engloba tratamientos destinados a estimular y promover el desarrollo de la comunicación y el lenguaje, así como potenciar el aprendizaje.	Evaluación y Diagnostico
		Terapias
		Talleres y cursos
Profesionales Independientes	Profesionales que brindan evaluación y terapias a niños de forma particular en sus consultorios o domicilio del infante. Esto se da por recomendación de algún familiar o persona cercana.	Evaluación
		Terapias

Fuente: Especialistas del lenguaje y aprendizaje

Estos competidores han sido validados en las entrevistas con los expertos, para mayor detalle en el Capítulo VI, dado que el grupo objetivo al que estamos apuntando suelen ir a esos institutos cuando quieren un tratamiento multidisciplinario. Además de los centros especializados, están los profesionales independientes que básicamente se enfocan en una

especialidad en particular. Esto se da cuando el trastorno del niño es leve y puede tratarse de forma más detallada. Por otro lado, los padres de familia acuden a un centro cuando el problema es mayor y el niño necesita un programa especializado para tratar el tema. Los expertos recomiendan que es bueno, ya que el infante saliendo de su casa está fuera de su zona de confort y puede ayudar en superar el problema. La experta María Elena Escudero, educadora de nivel inicial, nos indica que un primer filtro es la observación que tiene el profesor cuando el niño interactúa en grupo. Es ahí cuando se percata de manera más marcada que el niño presenta un problema a diferencia de sus compañeros. Posterior a ello, se debate el tema con el psicólogo del nido o colegio para posteriormente hablar con los padres y recomendarles un centro especializado o un especialista particular. Muchas veces los padres, al no tener conocimiento del tema, acuden a los centros o especialistas por recomendación de algún familiar o amigo cercano que haya tenido resultados comprobados.

4.4 Normas para el funcionamiento

4.4.1 Licencia de municipio

La Ley Marco de Licenciamiento funcional N° 28976 promulgada en febrero de 2007, se uniformizó el procedimiento en todos los municipios. (MDBI, 2012). Los requisitos necesarios para obtener una licencia de funcionamiento.

- Solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de Declaración Jurada que incluye N° de RUC y DNI.
- Vigencia de poder del representante legal en caso de representación del titular.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de Seguridad, para establecimientos hasta 100m².
- Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.

El costo de la licencia para el funcionamiento en la Categoría A, que corresponde a establecimientos de hasta 100m², es de S/.500. Estos costos incluyen la evaluación de zonificación, compatibilidad de uso e inspección técnica básica realizada por la municipalidad.

El plazo máximo para la emisión de esta es de quince (15) días hábiles, si en ese lapso la municipalidad no te notifica indicando que no se ha cumplido con los requisitos, se

interpreta que el trámite ha sido aprobado. A este proceso se le conoce como “Silencio administrativo positivo” y se deberá acercarse a la municipalidad a recoger la licencia sin presentar algún documento adicional.

En la Ilustración IV-2, se muestra el flujo resumen que se debe tener en consideración para el proceso de obtención de licencia de funcionamiento.

Ilustración IV-2 Obtención de licencia de funcionamiento – Categoría A



Fuente: Municipalidad Distrital

4.4.2 Proceso de tributación

A continuación, se mencionan los pasos a considerar para tributar, según el giro de la empresa, cuya actividad comercial es “Otras Activ. Relac. con Salud Humana”, CIIU:8519, para una empresa tipo Sociedad Anónima Cerrada. (SUNAT, 2019).

- Se genera una minuta (donde se estructura la constitución de la empresa, el capital de empresas, socios, actividad comercial, entre otros) en conjunto con el abogado, con la cual se debe abrir una cuenta corriente en una entidad bancaria donde se deposita el capital, con la minuta y boleto. Luego se va al notario para que realice las gestiones correspondientes y nos entregue la escritura pública.
- Con la escritura pública se inscribe la empresa en el registro de Personas Jurídicas a cargo de la SUNARP.
- Inscribir la empresa en el RUC a cargo de la SUNAT.
- Obtener el Licenciamiento de Funcionamiento en la Municipalidad, donde corresponda.
- Obtener comprobantes de pago, que puede ser físico o electrónico.
- Obtener y legalizar Libros Contables, que pueden ser físicos o electrónicos.

4.5 Normatividad

4.5.1 Marco Político Internacional

En la conferencia “Educación para todos de Jomtien”, se entablaron acuerdos para incorporar sistemas que atiendan necesidades básicas de aprendizaje, impulsando la equidad, sin distinción alguna. (Jomtien, 1990).

En el foro internacional realizado en Dakar sobre una educación para todos (UNICEF & Ministère de l'éducation nationale, 2000), se analizaron los acuerdos asumidos en la conferencia “Educación para todos de Jomtien”, y se reasumió el compromiso de alcanzar los objetivos educativos.

4.5.2 Marco normativo nacional

En este sentido existe las bases legales que abalan la inclusión educativa y las respectivas regulaciones. (MINEDU, 2012).

- Ley General de educación N° 28044, donde se indica que la educación especial tiene un enfoque inclusivo, debido que busca la integración de las personas con necesidades educativas especiales. De esta forma se pretende impulsar una participación en la sociedad y nuestro instituto aportará para que la educación incluya el enfoque inclusivo.
- Decreto supremo N° 026-2003-ED, “Década de la educación Inclusiva” (2003-2012), se estableció en el ministerio de educación, de conformidad con las políticas del estado, desarrolla planes piloto, programas, proyectos y convenios, que garanticen la ejecución de acciones que promuevan la educación inclusiva, y nuestro instituto forma parte de un proyecto inclusivo, que promueve la educación inclusiva.
- Decreto supremo N° 002-2005-ED Reglamento de Educación Básica Especial, se busca ampliar y fortalecer los programas de intervención temprana para la prevención, detección y atención oportuna a la primera infancia. Y con nuestro plan de negocio se está fortaleciendo la intervención temprana para diagnosticar y tratar los posibles problemas de aprendizaje y del habla con los que puede contar un niño.
- Decreto supremo N° 015-2004-ED, Reglamento de Educación Básica Alternativa, reflejan los principios que rigen la Educación inclusiva y orientan en el proceso educativo. Nuestro instituto de aprendizaje apoya a los colegios de educación inclusiva para orientar y mejorar la calidad de educación de los infantes.
- Directiva N° 076-2006-VMGP/DINEBE, Normas Complementarias para la conversión de los Centros de Educación Especial en Centros de Educación Básica Especial-CEBE y los Servicios de Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales-SAANEE.
- Directiva N° 081-2006-VMGP/DINEBE, Normas Complementarias para la organización y funcionamiento del Programa de Intervención Temprana - PRITE.
- RM069-2008-ED, aprobada con directiva N° 001-2008 VMGP/DIGEBE normas para la matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales en instituciones educativas inclusivas y en centros y programas de Educación Básica Especial, Como se mencionó nuestro instituto colabora

con el diagnóstico y tratamiento de problemas de aprendizaje y del habla, mejorando en el proceso las necesidades educativas especiales.

- Resolución suprema N° 001-2007-ED, aprueba el “Proyecto Educativo Nacional al 2011: La educación que se quiere para el Perú”, representa el compromiso de una reforma integral de la educación para contribuir al desarrollo del país, propone un conjunto de políticas y medidas para alcanzarlas.

4.6 Conclusiones del capítulo

- Se observa que en la Zona 7 en los distritos de: Miraflores, La Molina, Surco San Borja y San Isidro, existe una potencial demanda de casi 13,061 niños entre 3 y 12 años que tienen problemas de lenguaje y/o aprendizaje.
- Un primer filtro en la detección de un trastorno en el niño lo hace la profesora de nido o colegio, ya que puede comparar el comportamiento inusual de forma mas resaltante cuando el infante esta en grupo.
- Con la información recabada en la entrevista a los expertos, identificamos 4 centros especializados referentes a considerar como principal competencia directa y también se identificó como competencia indirecta a los profesionales independientes. Esto se tomará como punto de partida para el benchmarking que se desarrollará en el siguiente capítulo.
- Los padres por lo general acuden a un centro especilizado de lenguaje y aprendizaje cuando el problema del niño es delicado y necesita un diagnostico certero para un tratamiento mutidisciplinario. Por otro lado, acuden a especialistas particulares cuando el problema es leve y se puede resolver en un menor tiempo.

CAPÍTULO V. **BENCHMARKING.**

El objetivo del presente capítulo es validar y comparar los procesos claves que tienen los diferentes institutos de aprendizaje y lenguaje en Lima Moderna, para que así se podrá captar lo más relevante e investigar el funcionamiento de estos. De esta manera, se podrá realizar una comparación de lo recolectado para nuestra propuesta de negocio.

Lo más importante de realizar este benchmarking, consiste en identificar los principales factores de éxito que tienen en común estos institutos resaltando las fortalezas y debilidades de estos para poder compararlos entre si tomando la mejor opción. Esto nos permitirá tener una visión más amplia de cómo viene funcionando esta industria y así poder ingresar al mercado de manera correcta, logrando captar la mayor cantidad de usuarios de nuestro público objetivo.

5.1 Literatura sobre diagnosticar problemas de aprendizaje y del habla.

Hay investigaciones de académicos del desarrollo, que se han interesado durante mucho tiempo en documentar las experiencias sociales que ayudan a explicar la variación intra e intergrupala en el lenguaje y el aprendizaje tempranos de los niños (Burns MS, 1999). Bajo este contexto, Bruner y Vygotsky planteó que el aprendizaje ocurre en un contexto sociocultural en el cual las personas adultas y cuidadoras apoyan o "animan" a los niños a niveles más altos de pensamiento y de actuar. Según este punto de vista, los niños que experimentan estimulaciones tempranas en su desarrollo, sensibles y cognitivas en los entornos del hogar, están en una ventaja en el proceso de aprendizaje (Bruner, 1983) y (LS., 1962). Según lo explicado por los autores, un factor clave es la metodología de aprendizaje junto con la experiencia que tengan los especialistas para las estimulaciones que se les tenga que hacer a los niños para desarrollar el problema que presenten.

Por otro lado, la intervención y los esfuerzos preventivos deben dirigirse a múltiples aspectos del primer lenguaje y al ambiente de aprendizaje de los niños, incluyendo el apoyo a los padres y las madres en la provisión de actividades de alfabetización, compromisos sensibles y responsivos, y materiales apropiados para la edad que facilitan el aprendizaje.

Por otra parte, estos esfuerzos deben comenzar temprano en el desarrollo, ya que es probable que los niños se beneficien más de entornos de hogares que apoyan durante los primeros años formativos de rápido crecimiento y aprendizaje (Whitehurst GJ, 2003) y (Payne AC, 1994). Analizando lo descrito por los autores, se ve que otros factores importantes es el ambiente donde se desenvuelve el niño junto con el trabajo interdisciplinaria que se ofrece para el desarrollo de estos. Si esto no se da a temprana edad, hay muchas probabilidades que los niños presenten algún problema de aprendizaje y lenguaje a futuro.

Con la información recabada en las diversas literaturas investigadas, podemos apreciar que muchos autores mencionan que los niños desarrollan las habilidades de lenguaje y aprendizaje en sus primeros años de edad. Esto básicamente se da por factores claves en el desarrollo de los mismos, entre los cuales resaltan la metodología de aprendizaje que va de la mano con la experiencia que tengan los padres o especialistas que traten algún problema que presente como consecuencia de lo anterior. Otro factor importante que se concluyó es el ambiente que tenga el niño en su desarrollo a temprana edad. Esto es importante, debido que si crecen en un ambiente hostil crece la posibilidad de presente problemas futuros. En muchos casos, esto suele ser uno de los principales factores por las que el niño presente algún problema. En la Tabla V-1, se muestra un resumen de los principales factores analizados por los distintos autores.

Tabla V-1 Factores Teóricos Analizados

# Factor	Detalle	Autor	Libro/Año
1	Metodología de aprendizaje	J. Bruner	Learning to use Language (1983)
2	Experiencias especialistas	LS., Vygotsky	Thought and language (1962)
3	Ambiente desarrollo	Whitehurst GJ, Lonigan CJ.	Emergent literacy: Development from prereaders to readers (2003)
4	Trabajo Interdisciplinario	Payne AC, Whitehurst GJ, Angell AL.	The role of home literacy environment in the development of language ability in preschool children from low-income families (1994)

Fuente: Bruner (1983), Vygotsky (1962), Whitehurst GJ, Lonigan CJ (2003), Payne AC, Whitehurst GJ, Angell AL (1994).

5.2 Parámetros / factores de éxito

Complementando la información recabada por los distintos autores literarios, se entrevistó a 7 especialistas en la materia divididos de la siguiente manera; Daniela Hidalgo, psicóloga infatil de de CPAL, Lairelys Portillo, especialista en psicólogo infantil de “Vinculos”, “Atardecer” y atención particular, Nadia Cordova, psicóloga especialista en audición y lenguaje de CPAL, Cynthia Jara, psicóloga clínica especialista en terapia conductual cognitivo de “ Ideas & Sentidos” y “Espacio para Crecer”, Maria Elena Escudero, educadora de nivel inicial con mas de 30 años de experiencia, Virginia Cueva, educadora con 20 años de experiencia en Perú y extranjero, especialista en audición y aprendizaje trabajando en CPAL, ARIE y Policlínico Peruano Japonés. Con toda la información recolectada por los expertos, determinamos que los principales factores de éxitos en la elección de un centro especializado o profesional independiente son los siguientes; los resultados obtenidos, ya que son claves para tener un precedente positivo y atraer más clientes, luego está el staff de profesionales capacitados que tenga el centro y la experiencia (de igual manera para el profesional independiente), también nos mencionaron que la infraestructura y ambiente de trabajo donde se va tratar al niño es importante, después la dinámica multidisciplinaria que tenga el centro para tratar al niño, los precios que van a cobrar por cada sesión de terapia, la metodología utilizada para cada problema que tenga el niño, la ubicación del instituto y finalmente la recomendación que puedan tener de algún familiar o amigo cercano, ya que es motivo de confianza para que el padre inexperto en el tema acuda por ayuda.

Como complemento a los aportes de los expertos, validamos los factores teóricos de la información literaria recabada en la Con la información recabada en las diversas literaturas investigadas, podemos apreciar que muchos autores mencionan que los niños desarrollan las habilidades de lenguaje y aprendizaje en sus primeros años de edad. Esto básicamente se da por factores claves en el desarrollo de los mismos, entre los cuales resaltan la metodología de aprendizaje que va de la mano con la experiencia que tengan los padres o especialistas que traten algún problema que presente como consecuencia de lo anterior. Otro factor importante que se concluyó es el ambiente que tenga el niño en su desarrollo a

temprana edad. Esto es importante, debido que si crecen en un ambiente hostil crece la posibilidad de presente problemas futuros. En muchos casos, esto suele ser uno de los principales factores por las que el niño presente algún problema. En la Tabla V-1, se muestra un resumen de los principales factores analizados por los distintos autores.

Tabla V-1, indicándonos que, si son algunos de los factores de decisión, pero no estaban todos los que ocurren en la realidad.

Sumando ambos aportes, podemos concluir que los principales factores de decisión de los padres al momento optar por un centro especializado son los siguientes; resultados obtenidos, metodología para el tratamiento, experiencia de los especialistas, ambiente de desarrollo (infraestructura), trabajo interdisciplinario, prestigio de la institución, precios de las terapias, ubicación y recomendación de familiares y amigos cercanos. Asimismo, nos indicaron que por lo general los centros de terapia se dividen en 3 tipos; privadas, públicas y profesionales independientes.

Por otro lado, nos indicaron que el "ojo del profesor" es clave en un primer filtro para evaluar a un niño que presente un problema. Es ahí que el profesor y psicólogo del nido o colegio, esta en la obligación de decirle a los padres las dificultades que han observado en sus hijos y que la misma se hace mas notoria cuando están en grupos de la misma edad. Por ello, estos centros educativos muchas veces recomiendan a los padres por algún centro especializado en algún tema o directamente con un profesional independiente.

Con todos los factores mencionados líneas arriba, se tendrá una percepción más general del perfil de cada una de estas instituciones y los beneficios que tiene cada una al momento que los padres van a tomar la decisión final de llevar a sus niños.

Por otro lado, de acuerdo con lo mencionado en el libro "Dificultades en el aprendizaje: unificación de criterios diagnósticos", los niños pueden presentar 3 subtipos de dificultades de aprendizaje; gravedad, afectación y cronicidad, por lo que es fundamental que los especialistas que traten este problema tengan la suficiente experiencia tratando este tipo de problemas para que de esta manera el resultado sea el mejor posible (Perez, 2005).

En la Tabla V-2, se muestra el resumen de los principales factores de decisión validados por los expertos, que tienen los padres cuando van a matricular a sus hijos en un instituto de aprendizaje y lenguaje o llevarlos con un profesional independiente.

Tabla V-2 Factores de Decisión

# Factor	Factores de Evaluación
1	Resultados Obtenidos
2	Metodología
3	Experiencia y Trayectoria especialistas
4	Infraestructura (ambiente)
5	Trabajo Interdisciplinario
6	Prestigio de la Institución
7	Precio Terapias
8	Ubicación
9	Recomendación

Fuente: Expertos (Hidalgo, Grande, Portillo, Córdova, Jara, Escudero, Cueva)

5.3 Aplicación de los factores a competidores

En la Tabla V-3, se presenta el análisis de los distintos factores de evaluación validados previamente con los 7 expertos y se va a aplicar a las 4 principales instituciones de lenguaje y aprendizaje de lima metropolitana; CPAL, IMLA, ILA, ARIE. De esta manera se podrá rescatar las principales fortalezas y capitalizar las oportunidades de mejora que se verá para así poder aplicarlo en nuestra propuesta de negocio.

Tabla V-3 Matriz de Evaluación entre Institutos

#	Criterios de evaluación	Peso	Medición	CPAL		IMLA		ILA		ARIE	
				Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Resultados Obtenidos	25%	1= Malos resultados	5	1.25	4	1	4	1	4	1
			2= Bajos resultados								
			3= Regulares resultados								
			4= Buenos resultados								
			5= Excelentes resultados								
2	Metodología	10%	1= Mala	5	0.5	3	0.3	3	0.3	4	0.4
			2= Baja								
			3= Regular								
			4= Buena								
			5= Excelente								
3	Experiencia y Trayectoria especialistas	20%	1= Baja experiencia	5	1	4	0.8	4	0.8	4	0.8
			2= Poca experiencia								
			3= Regular experiencia								
			4= Buena experiencia								
			5= Excelente experiencia								
4	Infraestructura (ambiente)	10%	1= Mal equipado	5	0.5	4	0.4	4	0.4	4	0.4
			2= Poco equipado								
			3= Medio equipado								
			4= Bien equipado								
			5= Muy bien equipado								
5	Trabajo Interdisciplinario	5%	1= 1 a 2 especialistas	5	0.25	3	0.15	3	0.15	4	0.2
			3= de 3 a 4 especialistas								
			5= 5 a mas								
6	Prestigio Institución/Profesional	10%	1= Mal prestigio	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
			2= Poco prestigio								
			3= Regular prestigio								
			4= Buen prestigio								
			5= Excelente prestigio								
7	Precio Terapias	5%	1= s/ 180 a mas	3	0.15	4	0.2	4	0.2	5	0.25
			2= Entre s/ 160 y s/ 179								
			3= Entre s/ 140 y s/ 159								
			4= Entre s/ 120 y s/ 139								
			5= s/ 100 o menos								

8	Ubicación	5%	1= Muy lejos	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2
			2= Lejos								
			3= Regularmente lejos								
			4= Cerca								
			5= Muy cerca								
9	Recomendación	10%	1= Mala	5	0.5	3	0.3	3	0.3	4	0.4
			2= Baja								
			3= Regular								
			4= Buena								
			5= Excelente								
TOTAL		100%			4.75		3.7		3.7		4.05

Fuente: Expertos (Hidalgo, Grande, Portillo, Córdova, Jara, Escudero, Cueva)

Analizando la Tabla V-3, se observa en líneas generales que con los factores de decisión validados por los expertos, la mejor percepción que tienen los padres sobre las instituciones analizadas es CPAL (4.75), resaltando principalmente los resultados obtenidos, metodología de tratamiento utilizada, la experiencia y trayectoria que tienen sus especialistas, el trabajo interdisciplinario que brinda todo su staff y la infraestructura que ofrecen en sus instalaciones. La única observación son los precios altos que ofrecen y disponibilidad de atención que muchas veces demoran hasta 3 meses según lo comentado por los expertos.

En segundo lugar, se encuentra ARIE (4.00), con un servicio muy bien valorado y parejo en todas sus variables. Cuenta con buena reputación en el mercado por los buenos resultados obtenidos, además de contar con un staff de especialistas con experiencia, la metodología utilizada está bien percibida sumándole a una infraestructura amigable y con un precio por debajo del promedio del mercado. Una desventaja sería la demora para obtener una cita (2 a 3 meses), que en muchos casos el tratamiento es grupal (según lo revelado en nuestro segundo focus group).

Finalmente, se ve que en IMLA e ILA tiene la misma percepción (3.70) con una propuesta que está un poco por debajo al promedio del mercado, pero con algunas deficiencias en la metodología de los tratamientos y trabajo interdisciplinario.

5.4 Buenas practicas

Finalmente, los expertos nos comentaron que existen buenas practicas que llevan a los institutos a tener una mejor reputación en el mercado. Esto va de la mano con la experiencia de sus especialistas como los diversos convenios que tengan con las instituciones educativas. En la Tabla V-4 podemos ver las principales practicas que realizan actualmente los centros especializados y fueron validadas por las experiencias de los expertos entrevistados.

Tabla V-4 Buenas Prácticas

Ítem	Buenas Practicas
1	El prestigio y la experiencia de los especialistas es el reflejo de los años de trayectoria, por lo que podrán aplicar un mejor tratamiento a los niños.
2	La infraestructura y ambiente de trabajo que se le ofrezca a los niños es fundamental para que el tratamiento sea eficiente.
3	La metodología de trabajo que se ofrezca es clave para la evolución del niño. Tiene que ser amigable, eficiente y especificada para cada infante.
4	El precio de las terapias tiene que estar de acuerdo al servicio ofrecido y en promedio a lo ofrecido en el mercado (alienado con la ubicación del local).
5	Los resultados positivos obtenidos por los centros van a ser consecuencia de la calidad de especialista con el que cuentan y darán confianza a los padres al momento de acudir por consultas.

Fuente: Expertos (Hidalgo, Grande, Portillo, Córdova, Jara, Escudero, Cueva)

CAPÍTULO VI. INVESTIGACION DE MERCADO.

En el presente capítulo se obtendrá la demanda proyectada para nuestro plan de negocio y se validará las preferencias junto con las necesidades de nuestros clientes potenciales haciendo uso de fuentes primarias y secundarias. La investigación se realizará por dos frentes; cualitativo y cuantitativo.

La información recaudada cualitativamente será realizada mediante dos focus group, para conocer la magnitud de este negocio, entender cómo se comporta el sector y diversos factores que nos ayudarán a tener una mejor perspectiva de esta industria.

La información recaudada cuantitativamente será realizada por encuesta, para conocer las preferencias de nuestro público objetivo, saber si están de acuerdo con la idea de negocio y los servicios adicionales que se está proponiendo para conocer si requieren tales servicios adicionales y tomarlos en consideración al momento de desarrollar la empresa.

6.1 Etapa I: Estudio de mercado exploratorio “Entrevistas” y “Focus Group”

6.1.1 Estudio cualitativo: Entrevistas a Profundidad

Se entrevistó a 7 expertos; la primera persona en ser entrevistada fue Daniela Hidalgo Medina, quien es una psicóloga clínica experta en la unidad de alteraciones al desarrollo (UDAD) en CPAL. Los siguientes entrevistados fueron: una tecnóloga médica, un psicólogo clínico infantil, una profesora de educación especial, dos psicólogos en especialización en audición y una educadora infantil; donde cada uno dio su perspectiva acerca de los problemas de lenguaje y aprendizaje, en la Tabla VI-1 se detalla la relación de personas que fueron entrevistadas.

Tabla VI-1 Relación de personas que fueron entrevistadas

#	Nombre	C.PS.P /Nacionalidad	Cargo/Especialidad	Empresa
1	Daniela Hidalgo Medina	31470/peruana	Psicóloga Clínica	CPAL

#	Nombre	C.PS.P /Nacionalidad	Cargo/Especialidad	Empresa
2	Paola Indira Grande Tolentino	12392/Peruana	Tecnóloga Médica/ especialidad de terapia de lenguaje, Maestría en Fonoaudiología en Motricidad Orofacial, voy y tartamudeo	Policlínico Peruano Japonés
3	Lairellyf Portillo Mejía	Venezolana	Psicólogo Clínico Infantil/ especialidad en psicología clínica con mención en sintomatología infantil y otra especialización en psicología infantil y un doctorado en psicología	Vínculos, Atardecer y atención a domicilio
4	Nadhia Milagritos Cordova Vivas	Peruana	Psicóloga con formación en audición y lenguaje y con maestría	CPAL
5	Cynthia Marisdhenka Jara Cheffer	24777/Peruana	Psicóloga Clínica/ especialista en terapia conductual cognitivo	Ideas & Sentido y Espacio para crecer
6	Virginia Cueva Paredes	Peruana	Profesora de Educación Especial/ Especialista en audición y Lenguaje, con maestría en patología de lenguaje	Independiente
7	Maria Elena Escudero Alzamora	Peruana	Educadora especialista en nivel inicial	Independiente

Fuente: Autores de esta tesis

Un mayor detalle de la hoja de vida profesional de nuestros expertos, se encuentran en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

6.1.1.1 Objetivos

a) Objetivo general

Determinar el grado de conocimiento, características resaltantes acerca del mercado en el cual vamos a desarrollar este negocio, además de los factores claves y las características del cliente potencial.

b) Objetivos específicos

- Identificar la tendencia del crecimiento referente a problemas de lenguaje y aprendizaje.
- Determinar el porcentaje de los niños afectados a nivel de Perú.
- Determinar quiénes identifican los trastornos y conocer el flujo de trabajo.
- Identificar si existen docentes preparados para poder detectar estos trastornos en el colegio.

- Identificar si hay diferencias en ir a un centro o contratar una especialista a domicilio.
- Identificar institutos referentes.
- Identificar posibles problemas que hayan detectado en los institutos donde han laborado.
- Identificar los factores críticos a tomarse en cuenta en un centro que diagnostique y trate problemas de aprendizaje.
- Identificar qué porcentaje de niños diagnosticados siguen con la terapia.
- Identificar Certificaciones importantes en el rubro.
- Identificar la duración de una sesión de terapia.
- Identificar según percepción de nuestros expertos si la demanda se cubre.
- Identificar las preferencias laborales de un terapeuta.

6.1.1.2 Conclusiones de Etapa I: Entrevista (cualitativo)

Se procedió a hacer las entrevistas, las cuales se encuentran desarrolladas en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, y de acuerdo a cada una de ella se pudo dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteado en la Tabla VI-2.

Tabla VI-2 Conclusiones investigación cualitativa- Entrevista

N°	Objetivos	Conclusiones
1	Identificar la tendencia del crecimiento referente a problemas de lenguaje y aprendizaje	Indicaron que, si existe una tendencia de crecimiento, pero no es porque exista un incremento en los casos, sino por los siguientes motivos: <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la sintomatología según DSM V. - La detección es más temprana, porque existe cada vez una mayor información del tema. - Existe una propuesta mucho más psicoeducativa.
2	Determinar el porcentaje de los niños afectados a nivel de Perú.	Se determinó que los tratamientos de lenguaje y aprendizaje son trastornos que vienen con otras patologías, y que mayormente forman parte de sintomatologías de otros trastornos como TDAH y TEA, por esta razón el porcentaje estaría alrededor del 10% de niños que sufren problemas de lenguaje y aprendizaje.

N°	Objetivos	Conclusiones
3	Determinar quiénes identifican los trastornos y conocer el flujo de trabajo.	<p>Se identifico que puede existir tres caminos, para identificar el problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padres que son derivados por médicos (pediatría, neurólogo). - Padres derivados por psicólogos u otras terapias. - Padres conscientes del problema que tienen su niño. <p>El flujo para identificar un problema de lenguaje y Aprendizaje son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primero se valida si es a causa de un problema físico y se deriva al pediatra. - Si el medico indica que no se trata de un problema físico, se deriva al neuropediatra, para identificar si se trata de un problema de maduración o a causa de lesiones cerebrales. - Si el neuropediatra, indica que todo está ok, se deriva al psicólogo especializado en el área infantil clínica, el cual hace una evaluación integral o neuropsicológica. <p>Al final si los resultados son positivos a que el niño tiene un trastorno, el único que puede indicar el diagnóstico es el Doctor.</p>
4	Identificar si existen docentes preparados para poder detectar estos trastornos en el colegio.	<p>Se identificó que depende del nivel de trastorno de lenguaje y aprendizaje que pueda tener el niño, por ejemplo, si el niño no tiene buen funcionamiento del lenguaje (no comprende lo que dice), hay pocas competencias para descubrir o darse cuenta de los problemas del niño. Por otro lado, indican que muchos profesores cuando detectan un problema indican a los padres de familia, que es un problema pasajero. También se resaltó la importancia de la detección temprana, antes de los 3 años, debido que existe un mayor desarrollo que pasado los 3 años.</p>
5	Identificar si hay diferencias en ir a un centro o contratar una especialista a domicilio.	<p>Indicaron que depende mucho del trastorno o trastornos que pueda tener el niño, si bien es cierto en la teoría indica que se necesita un especialista en el área de necesidad del niño, esto no sucede en la práctica, porque somos seres humanos integrales, y se necesita una intervención multimodal. Donde exista una diversidad de profesionales. Recomiendan que un mix entre este tipo de terapias (Centro y especialista a domicilio) sería un gran ayuda debido que crea un ambiente informal y a la vez se completa con la asistencia formal.</p>
6	Identificar institutos referentes.	<p>Entre los más resaltantes indicaron: CPAL, ARIE, IMLA, Hospital del niño, Policlínico Peruano-Japones, EOS, ILA, MEDIC GLUFI e INR.</p>
7	Identificar posibles problemas que hayan detectado en los institutos donde han laborado.	<p>Se identifico que los mayores problemas detectados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicaron que los pacientes mencionaron frecuencia no continua y no se ve el avance. - Existe niños mal diagnosticados, por malos terapeutas o neurólogos con insuficiente certificación. - Demora para que asignen una cita al niño entre dos y tres meses.

N°	Objetivos	Conclusiones
8	Identificar los factores críticos a tomarse en cuenta en un centro que diagnostique y trate problemas de aprendizaje.	Se identificaron los siguientes factores críticos: - Concepto claro de una intervención interdisciplinaria. - Contar con profesionales capacitados. - Años de trayectoria con buenos resultados. - Tenga un centro de investigación y formación. - Equipo Integrado, que se comprometa con un buen desempeño. - Que se fomente una alianza con el padre de familia. - Precio justo. - Tener una buena Infraestructura y ambiente de trabajo.
9	Identificar qué porcentaje de niños diagnosticados siguen con la terapia.	Se identifico que alrededor del 60% recibe una terapia.
10	Identificar Certificaciones importantes en el rubro.	Se detectaron las certificaciones de ABBA, DENVER, DEHANE y ASHA, todas son certificaciones extranjeras y cuyo costo es alto.
11	Identificar la duración de una sesión de terapia	Se identifico que las sesiones van de 30 minutos a 60 minutos, los tratamientos varían de dos a tres veces por semana y que los cinco últimos minutos de la terapia son dedicados al padre de familia, para conversar y absolver alguna duda que surjan en el proceso.
12	Identificar según percepción de nuestros expertos si la demanda se cubre.	Se identifico que, según la perspectiva de los expertos entrevistados, existen pocos centros de calidad, y que para acceder a terapia existen largos tiempos de espera, también que existe una poca oferta de especialistas.
13	Identificar las preferencias laborales de un terapeuta.	Se identifico que, si prefieren trabajar en un instituto, siempre y cuando se le cubra todos los beneficios de ley (seguro, gratificaciones).

Fuente: Autores de esta tesis

6.1.2 Estudio cualitativo dirigido a “decisiones potenciales” “Focus Group”

6.1.2.1 Objetivos del estudio

a) Objetivo general

Obtener información cualitativa de familias que tengan niños entre los 3 y 12 años con problemas de lenguaje y aprendizaje del NSE B1, B2 y C1, para de esta manera entender sus puntos de vista, opiniones, motivaciones, expectativas y sugerencias de mejora para este plan de negocio.

b) Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los clientes potenciales.

- Determinar cómo los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio.
- Averiguar cómo las familias tratan los problemas de lenguaje y aprendizaje en niños de 3 a 12 años.
- Identificar los atributos más valorados en un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Determinar la intensidad de compra.
- Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.
- Identificar la personalidad y carisma de un profesional que atiende niños
- Identificar donde acudir a buscar información sobre problemas de lenguaje y aprendizaje
- Validar el costo a pagar por la sesión de tratamiento de 45 minutos.
- Validar el logo del instituto

6.1.2.2 Ficha técnica del estudio

Para cumplir con estos objetivos, se realizaron **dos** focus group con participantes de características homogéneas y que no hayan sido participes en actividades similares durante los últimos cinco meses. En la Tabla VI-3, se muestra el esquema general del focus group.

Tabla VI-3 Esquema general del focus group

Grupo	N° de participantes	Característica	Edad	NSE	Distritos de Residencia
1	6 personas	Personas solteras, casadas o separadas, con hijos entre 3 y 12 años con/sin problemas de lenguaje y aprendizaje. Que trabajen de forma dependiente o independiente	De 28 y 45	B1, B2 y C1	Miraflores, La Molina, Surco San Borja y San Isidro
2	8 personas	Personas solteras, casadas o separadas, con hijos entre 3 y 12 años con/sin problemas de lenguaje y aprendizaje. Que trabajen de forma dependiente o independiente	De 28 y 45	B1, B2 y C1	Miraflores, La Molina, Surco San Borja y San Isidro

Fuente: Autores de esta tesis

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se presenta el detalle de la ficha técnica del focus group.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se detallan, los resultados del focus group

6.1.2.3 Conclusiones de Etapa I: Focus Group (cualitativo)

En la Tabla VI-4 y Tabla VI-5, se presentan las conclusiones obtenidas en los dos focus group, las cuales se fundamentan en los objetivos específicos planteados.

Tabla VI-4 Conclusiones investigación cualitativa- Primer Focus Group

N°	Objetivos	Conclusiones
1	Conocer el perfil de los clientes potenciales.	Personas de los NSE B1, B2 y C1, de ambos sexos, entre 28 y 45 años, con estado civil de solteros, casados o separados, con hijos entre 3 y 12 años, de los distritos de la Zona 7 (Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina); y que trabajan de forma dependiente e independiente
2	Definir cómo los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio.	Según las percepciones de nuestros invitados, ven al especialista como una mujer entre 30 a 35 años, de profesión en psicología o neurólogo, de vestimenta sport (que no parezca doctora) y con personalidad alegre y carismática.
3	Averiguar cómo las familias tratan los problemas de lenguaje y aprendizaje en niños de 3 a 12 años.	Los integrantes del focus indicaron que cuando evidenciaron que sus hijos(as) presentaron alguna dificultad en sus capacidades de lenguaje o aprendizaje, primero visitan al pediatra, luego por su recomendación buscan a un profesional que se especialicen en tratar este tipo de casos, sin embargo, también mencionaron que, en el Perú, se carece profesionales y centros especializados en tratar estos problemas por lo que no es rápido su atención. Los centros que han sido visitados por los participantes son: Instituto Médico de Lenguaje y Aprendizaje – IMLA, Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje-CPAL, Instituto Psicopedagógico EOS Perú, Terapias de Aprendizaje y Lenguaje - Policlínico Peruano Japonés.
4	Identificar los atributos más valorados en un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños	Los aspectos más valorados son: equipo de profesionales multidisciplinario, especialistas capacitado para tratar a niños, trato amable, instalaciones adecuadas para niños, equipamiento moderno, personal del caunter carismático, disponibilidad de horarios, ambientes de espera para los padres, ubicación accesible para trasladarse (San Borja), acompañamiento continuo para monitorear que se cumplan las metas, seguimiento postratamiento con los padres.
5	Evaluación de la idea de negocio.	Todos los entrevistados manifestaron su aceptación por este servicio que atiende a niños con problemas de aprendizaje entre 3 y 12 años por medio de talleres de terapia de aprendizaje y del habla.

N°	Objetivos	Conclusiones
6	Determinar la intensidad de compra.	Los participantes están dispuestos en adquirir este servicio, debido a los atributos que ofrece este instituto, validando una intensidad de compra por parte de los participantes.
7	Obtener sugerencias de mejora para la idea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si el servicio abarca la atención de las diferentes dificultades y necesidades que se diagnostiquen en los niños, a fin de determinar estrategias que permitan hacer convenios con otros centros especializados. - Enfocar el mensaje en el tratamiento en problemas de capacidades en comunicación, porque esta habilidad permite que se desarrolle el lenguaje de los niños. - Crear paquetes de servicios, para que el niño pueda recibir todo el tratamiento que requiere mejorar sus capacidades a un precio accesible. <p>Difundir el concepto de estos problemas de lenguaje y aprendizaje que pueden sufrir los niños, para que puedan ser atendidos con la debida oportunidad y no surjan complicaciones posteriores en su tratamiento. Para ello, se debe hacer alianzas con entidades y el Estado que estén relacionadas al estudio y atención de estos casos.</p>

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla VI-5 Conclusiones investigación cualitativa- Segundo Focus Group

N°	Objetivos	Conclusiones
1	Conocer el perfil de los clientes potenciales.	Personas de los niveles socioeconómicos B1, B2 y C1, de ambos sexos, entre 28 y 45 años; con estado civil de casados y/o separados, con hijos entre 3 y 12 años, de los distritos de la zona siete de Lima Metropolitana y que trabajan de forma dependiente e independiente
2	Definir cómo los clientes potenciales proyectan el concepto de negocio. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? Y ¿Qué aspectos positivos/negativos resaltan?	<p>Respecto a la primera pregunta, la respuesta se dividió en dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los padres que tienen niños con problemas de lenguaje y/o aprendizaje, indicaron que conocían CPAL y ARIE. - Los padres que tienen niños sin problemas de lenguaje y/o aprendizaje, indicaron que la idea es un tipo de ayuda cuando un niño no tiene el desarrollo esperado. <p>Respecto a la segunda pregunta indicaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De lo positivo, se guían de la experiencia y de una marca ya consolidada que dé resultados. - De lo negativo, mencionaron el caso de ARIE donde no se tienen contacto con el terapeuta, con precios altos y atienden en grupo a los niños, es decir no es un tratamiento personalizado.

N°	Objetivos	Conclusiones
3	Identificar la personalidad y carisma de un profesional que atiende niños.	La respuesta se dividió en dos: - A nivel de padres, que inspire confianza, que sea empático, que tenga una comunicación efectiva. - A nivel de los niños, el atuendo puede influir, pero no es prioritario, lo importante es que sea empático, que tenga llegada con el niño, que le incentive temas creativos y sea innovador.
4	Averiguar cuáles son los hábitos de un padre que tienen un niño, con algún tipo de diagnóstico.	- Las personas que contrataron un terapeuta a domicilio, indicaron que era una ventaja, el ahorro y flexibilidad en tiempo y una desventaja, se desconoce la calidad del profesional. - Intercalan con mucha frecuencia por periodos de un par de meses entre un instituto y un terapeuta particular.
5	Identificar los atributos más valorados en un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños.	Que la institución se encuentre en una ubicación céntrica, que ofrezca servicio a domicilio, con prestigio, que no cuente con referencias negativas y que cuente con una zona de juego acorde con la edad del niño.
6	Identificar donde acudirían a buscar información, en caso sea necesario conocer algo sobre problemas de lenguaje y aprendizaje.	Los padres de familia indicaron que primero acudirían al profesor y padres del colegio, también preguntarían a amigos cercanos. Asegurando que los colegios también tendrían algún tipo de convenio con alguna institución.
7	Evaluar la idea de Negocio.	Los padres de familia nos comentaron que una gran oportunidad es que la institución se acerque a los centros educativos, que se fomente las pruebas en los niños a temprana edad, también comentaron la creación de una web para llevar el seguimiento de su niño y adicionaron que sería bueno contar con juegos en la web que ayuden al tratamiento y que se refuerce la educación a los padres sobre los trastornos. Les gustó mucho la idea de realizar un servicio mixto, donde los terapeutas también asistan a las casas y porque no hacer reuniones virtuales.
8	Validar el costo a pagar por sesión de tratamiento de 45 minutos.	El precio estaría entre un rango de S/ 50 a S/ 60 soles y la terapia a domicilio sugirieron el precio entre S/ 75 y S/ 80 soles.
9	Validar el logo del instituto.	El logo para el instituto CELA, de una calificación del uno al diez, recibió una nota de 6, indicando que es cálido, se relaciona con la familia y recomendaron agregar un libro y algún texto relacionado con problemas de aprendizaje o lenguaje.

Fuente: Autores de esta tesis

En general, el servicio para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje es aceptado y de interés por las personas que participaron en el focus group. Esto se debe a los servicios que se ofrecen y que los institucionales actuales no cubren en su totalidad las expectativas de las personas que asistieron a nuestros dos Focus Group, por lo que sugerimos proceder con la siguiente etapa cuantitativa del estudio de mercado, para

conocer el nivel de demanda del servicio. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se visualizan las fotos del evento realizado.

6.2 Etapa II: Estudio de mercado concluyente “Encuesta”

6.2.1 Estudio cuantitativo dirigido a “decisores potenciales”

6.2.1.1 Objetivos

a) Objetivo General

Disponer de información que permita desarrollar el plan de negocio del Instituto para Diagnosticar y Tratar Problemas de Lenguaje y Aprendizaje en Niños entre 3 y 12 años, que está dirigida a hogares con niños que tienen problemas de lenguaje y aprendizaje en los niveles socioeconómicos B1, B2 y C1 en la Zona 7 en los distritos de: Miraflores, La Molina, Surco San Borja y San Isidro de Lima Metropolitana.

b) Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Saber los tipos de dificultades que tienen los niños en relación al lenguaje y aprendizaje.
- Identificar los atributos más valorados en el servicio de un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños.
- Evaluar la propuesta de negocio.
- Medir la intención de compra del servicio de un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños.
- Conocer la disposición de precios a pagar por los clientes potenciales.
- La ubicación preferida para instalar el instituto para tratar problemas de lenguaje y aprendizaje.
- Obtener sugerencias de mejora para la propuesta de negocio.
- Confirmar el NSE al que pertenece nuestro público objetivo.

6.2.1.2 Guía de Pautas

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se presenta el detalle de la guía de pautas de la Encuesta.

6.2.1.3 Ficha técnica del estudio

a) Técnica

Encuestas presenciales, se usó la técnica de encuesta directa y personal, como se tratará de una entrevista, la principal ventaja es que la persona puede explicar su respuesta, por lo que, el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.

b) Instrumento de recolección de información

Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario estructurado a los encuestados, principalmente con preguntas cerradas (opciones únicas, opciones múltiples) y algunas preguntas abiertas, con temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

c) Procedimiento de contacto

Ilustración VI-1 Procedimiento de contacto



Fuente: Autores de esta tesis

d) Informantes

Los informantes a la encuesta son padres o madres de niños entre 3 y 12 años con problemas de lenguaje y aprendizaje.

e) Periodo de referencia

Los periodos de referencia para las variables a investigarse en la encuesta corresponden principalmente al día de la entrevista

6.2.1.4 Población objetivo

a) Área geográfica de la investigación

La investigación se realiza en Lima Moderna – Zona 7, específicamente en los distritos de Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro.

b) Población objetivo de estudio

La población objetivo a investigar está definida por familias que tienen niños entre 3 a 12 años con problemas de lenguaje y aprendizaje, y que pertenecen a los niveles socioeconómicos B1, B2 y C1. Para mayor detalle del diseño de muestra ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y recolección de datos ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** En la Tabla VI-6, se muestra la distribución de hogares del NSE B1, B2 y C1, según distritos.

Tabla VI-6 Marco Muestral de hogares del NSE B y C1

Zona	Distrito	Total de hogares	Proporción de hogares del NSE B y C1			Total de hogares del NSE B y C1	Total, de hogares del NSE B y C1 Muestra de hogares	
			B	C1	Total		%	Absoluto
		A	B	C	D=B+C	E=A*D	F	G= E*F
Zona 7	La Molina	40,245	46.4%	9.3%	55.7%	22,416	10%	2,242
	Miraflores	37,626				20,958		2,096
	San Borja	34,940				19,462		1,946
	San Isidro	21,073				11,738		1,174
	Surco	100,585				56,026		5,603
TOTAL	234,469				130,599		13,061	

Fuente: INEI (2018), APEIM (2018)

6.2.1.5 Análisis del estudio

Se presentan los resultados de la encuesta aplicada a padres de familias que tienen niños entre 3 a 12 años con problemas de lenguaje y habla, y que pertenecen a los NSE B1, B2 y C1 en los distritos de Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro. Para mayor detalle ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

6.2.2 Conclusiones de Etapa II: Estudio de mercado concluyente (cuantitativo).

En la Tabla VI-7, se presentan las conclusiones obtenidas en la encuesta, las cuales, se fundamentan en los objetivos específicos que se plantearon en el presente estudio.

Tabla VI-7 Conclusiones investigación Cuantitativa- Encuesta

N°	Objetivos	Conclusiones
1	Conocer el perfil de los clientes potenciales	Los encuestados son en su mayoría (64.7%) del género femenino y el resto (35.3%) masculino. La mayoría de encuestados se concentra principalmente en el rango de 35 y 39 años (32.9%), seguido del rango de 40 y 44 años (24.2%) y de 30 y 34 años (18.2%), entre otros. Sobre su estado civil, se sabe que el 82.6% son casados(as) o convivientes. En relación con su nivel de instrucción, el 71.1% tiene nivel superior técnico o universitario completo. Asimismo, casi la mitad están afiliados al EPS o ESSALUD (48.9%). También, la mayoría de las familias tiene un ingreso bruto mensual entre S/ 6,001 y S/ 8,000.
2	Saber los tipos de dificultades que tienen los niños con relación al lenguaje y aprendizaje.	Al total de padres encuestado, donde todos sus hijos tienen problemas de lenguaje y/o aprendizaje, el 41.3% de hijos(as) de los encuestados tiene solo el problema de lenguaje, el 35.8% tienen solo el problema de aprendizaje y el 22.9% tienen ambos problemas. En el trabajo de campo de la encuesta, los datos indicaron que muchos de los niños padecen estos problemas de aprendizaje y/o lenguaje como consecuencia de otras alteraciones neurológicas y/o físicas, por mencionar algunas están el síndrome de Down, el autismo, hiperactividad, enfermedades físicas, entre otras.
3	Identificar los atributos más valorados en el servicio de un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños	El profesionalismo del personal es el atributo más valorado al momento de elegir un centro de tratamiento de problemas de lenguaje y aprendizaje, seguido de la confianza, un precio económico, la ubicación del local, la infraestructura, entre los principales.
4	Evaluar la propuesta de negocio.	El 82.1% de encuestados opinó favorablemente sobre la propuesta de negocio, es así como, el 7.9% calificó la propuesta como regular, el 76.6% que es una buena propuesta y 15.5% que es excelente.
5	Medir la intención de compra del servicio de un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños.	El 90.3% está de acuerdo en llevar a sus hijos(as) a este instituto, es decir, de cada 100 personas, 90 tienen están de acuerdo.
6	Conocer la disposición de precios a pagar por los clientes potenciales.	Para determinar el costo a pagar por el diagnóstico de un niño, que es un pago inicial y consta de cuatro sesiones, el 34.1% de entrevistados manifestaron que están dispuestos a pagar entre S/ 500 y S/ 700, el 36.3% pagaría S/ 800 y el 25.9% entre S/ 900 y S/ 1,200
7	La ubicación preferida para instalar el instituto para tratar problemas de lenguaje y aprendizaje	El estudio muestra que las ubicaciones preferidas para este instituto son los distritos de Surco (36.9%) y San Borja (30.8%).
8	Obtener sugerencias de mejora para la propuesta de negocio	Las personas encuestadas mostraron gran interés en experimentar el servicio según la prueba de concepto, esto relacionado a su preocupación por encontrar más alternativas de tratamientos y servicio en general, y que se pueda incluir el apoyo psicológico y la interacción con los padres de familia

N°	Objetivos	Conclusiones
9	Confirmar el NSE al que pertenece nuestro público objetivo	Se evidencia que el mayor porcentaje de clientes se encuentran en el NSE B1 con un 73,9% del total de entrevistados, seguido con un 22,3% para en NSE B2. Para el NSE C1 solo se contará con un 3,9%, asumiendo que es baja por la Zona 7 en los distritos de: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco de Lima Metropolitana, que es la considerada.

Fuente: Autores de esta tesis

Se evidencia que las personas que llevan a sus hijos son en su mayoría (64.7%) del género femenino y el 35.3% del masculino. Con respecto a sus grupos de edades, se pudo conocer la mayoría se concentra principalmente en el rango de 35 y 39 años (32,9%), en el rango de 40 y 44 años (24,2%) y en el rango de 30 y 34 años (18,4%), Sobre su estado civil, se sabe que el 82,6% son casados (as) o convivientes, Con relación a su nivel de instrucción, el 71,1% tiene nivel de instrucción superior completo. Se ha encontrado que casi la mitad están afiliados al EPS o ESSALUD (48,9%).

Al analizar a los niños(as) que tienen problemas de lenguaje y aprendizaje, se evidencia que la mayoría tienen entre tres y cuatro años (34.2%) y entre cinco y siete años (42.6%). El 42.3% de niños(as) tienen problemas de lenguaje y el 35.8% problemas de aprendizaje y el 22.9% tienen ambos problemas, los cuales, reciben el tratamiento desde los dos años en la mayoría de los casos. En el trabajo de campo no se logró identificar que muchos de los niños padecen estos problemas de aprendizaje y/o lenguaje como consecuencia de otras alteraciones neurológicas y/o físicas, por mencionar algunas está el síndrome de Down, el autismo, hiperactividad, enfermedades físicas, entre otras.

Con respecto a la prueba de concepto, el estudio evidencia que el 7.9% calificó la propuesta como regular, el 76.6% que es una buena propuesta y 15.5% que es excelente.

Con relación a la intención de compra, el 90.3% está de acuerdo en llevar a sus hijos(as) a este instituto para el diagnóstico que consta de un solo pago por cuatro sesiones, de los cuales, el 34.1% está dispuesto pagar entre s/ 500 y s/ 700, el 36.3% pagaría s/ 800 y el 25.9% entre s/ 900 y s/1,200.

Asimismo, gracias a los encuestados se identificó un gran interés en experimentar

el servicio según la prueba de concepto, esto relacionado a su preparación por encontrar más alternativas de tratamientos y servicio en general, y que se pueda incluir como servicios adicionales el apoyo psicológico y la interacción con los padres de familia con sus terapeutas.

Finalmente, el estudio muestra que las ubicaciones preferidas para este instituto son los distritos de Surco (36.9%) y San Borja (30.8%), y nuestro principal nivel socioeconómico al que se apuntará a una seria B1 con un 73,9% del total de las personas encuestadas.

6.3 Estimación de la demanda

Para calcular la demanda de clientes, se utilizará las variables A: hogares con niños que presentan problemas de aprendizaje (está información fue obtenida de INEI-2018 y el porcentaje de niños afectados por problemas de lenguaje y aprendizaje, se consideró 10%, que es lo indicado por los expertos y artículos de problemas de aprendizaje y lenguaje en otros países) y B: índice de intención de compra, que es “la probabilidad de que lleve a su hijo(a) a este instituto” (que se obtiene de la encuesta).

Resultando que la demanda estimada para el instituto para Diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños de 3 y 12 años es de 11, 794 como se visualiza en la Tabla VI-8.

Tabla VI-8 Estimación de la demanda

Zona	Distrito	Hogares con niños que presentan problemas de aprendizaje	Índice de intención de compra	Demanda de clientes
		A	B	C=A*B
Zona 7	La Molina	2,242	90.3%	2,025
	Miraflores	2,096		1,893
	San Borja	1,946		1,757
	San Isidro	1,174		1,060
	Surco	5,603		5,060
TOTAL		13,061		11,794

Fuente: INEI (2018)

Al identificar el volumen máximo que podría alcanzar nuestro servicio en un horizonte temporal establecido, se ha podido estimar del número de compradores potenciales a los que se les asigno un índice de intención de compra.

Nuestra demanda potencial constituye el límite superior que alcanzará la suma de las ventas de todos los institutos de aprendizaje concurrentes en el mercado que cumplan con nuestro Target establecido.

CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se identifica y analiza los factores internos y externos que impactan a la propuesta de negocio, donde se utiliza los siguientes modelos: PEST, 5 Fuerzas de Porter, FODA y matriz EFE, en base a la cual se toman acciones estratégicas de nuestro plan de negocio.

Realizado el análisis, se define la propuesta de negocio mediante la herramienta CANVAS. EL análisis PEST nos ayudará a determinar si existe factores externos que influyen que un negocio sea exitoso o fracase. Con las 5 fuerzas de Porter, se observará como el plan de negocio se relaciona con su entorno, es decir con sus proveedores, competidores, servicios sustitos y compradores. Mientras que la matriz EFE, identificará las oportunidades y amenazas, no se analizaran debilidades ni fortalezas por ser un negocio que inicia sus actividades.

7.1 Análisis PEST

En la Tabla VII-1, se visualiza el resumen del análisis PEST, para mayor detalle de este Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla VII-1 Análisis PEST

Ítem	Factor	Análisis	Efecto
1	Político	A pesar de la crisis a nivel político y los sucesivos problemas de corrupción que vive el país, la economía de Perú sigue en crecimiento y es una de las economías que más crece en América Latina.	Positivo
		Existe un clima constante de inestabilidad política y jurídica, ahora se suma la disolución del Congreso y nuevas elecciones para el 2020 para elegir un Parlamento nuevo	Negativo
		Con la reforma política se espera que el Perú tome un rumbo de crecimiento económico y estabilidad política y jurídica sostenible, lo cual incentiva la inversión privada y el consumo nacional.	Positivo

Ítem	Factor	Análisis	Efecto	
2	Económico	El producto bruto interno de Perú en 2018 ha crecido un 4% respecto a 2017. Se trata de una tasa superior a la que fue del 2,5%. (Datosmacro.com, 2019).	Positivo	
		En 2018 la cifra del PIB fue de 225.366M.\$. El valor absoluto del PIB en Perú creció 11.179M.\$ respecto a 2017.	Positivo	
		El PIB Per cápita de Perú en 2018 fue de 7.045\$, 315\$ mayor que el de 2017, que fue de 6.730\$. (Velarde Flores, 2018)	<p>Fuente: Memoria 2018 BCRP y Datosmacro</p>	Positivo
		En el año 2019 se prevé que para el consumo privado este crezca 3,8%, como paso para el año 2018, cuya tasa está por encima de años anteriores 2017 (2,6%), 2016 (3,3%) y 2015 (3,4%), en base a estadísticos del Banco Central de Reserva (BCR).		Positivo
		A nivel mundial se espera un crecimiento de 3,1% para este año, la menor tasa en 10 años, principalmente por los efectos de las mayores tensiones comerciales. Para 2020 se espera una recuperación a 3,3%, en un escenario sin mayores tensiones comerciales.		Positivo

Ítem	Factor	Análisis	Efecto																
		En los últimos años la economía peruana ha tenido un crecimiento constante. A pesar de las crisis internacionales y recesiones en diversos países de América Latina y el mundo, la economía peruana sigue teniendo un crecimiento sostenido.	Positivo																
		<p>En Perú la desaceleración observada en el primer semestre de 2019 fue causada por choques de oferta internos (sectores primarios) y factores externos (tensiones comerciales).</p> <p>Crecimiento del PBI: primer semestre (Var. % real)</p> <table border="1"> <caption>Crecimiento del PBI: primer semestre (Var. % real)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>PBI Total</th> <th>PBI Primario</th> <th>PBI No Primario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>2,5</td> <td>5,5</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>4,4</td> <td>4,2</td> <td>4,5</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,7</td> <td>-2,9</td> <td>3,1</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ PBI Total ■ PBI Primario ■ PBI No Primario</p> <p>2017 2018 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesca: menor producción de anchoveta por menor producción de pesca. • Minería: menor producción de oro, hierro debido a menores precios de las mineras y paradas temporales. • Manufactura: menor producción de productos de pesca y metales no ferrosos. <p>Fuente: BCRP</p> <p>La desaceleración en la producción primaria afectó al volumen de exportaciones tradicionales, mientras que el menor crecimiento de la actividad no primaria estuvo asociado al menor dinamismo del gasto público y del consumo privado.</p>	Año	PBI Total	PBI Primario	PBI No Primario	2017	2,5	5,5	1,6	2018	4,4	4,2	4,5	2019	1,7	-2,9	3,1	Negativo
Año	PBI Total	PBI Primario	PBI No Primario																
2017	2,5	5,5	1,6																
2018	4,4	4,2	4,5																
2019	1,7	-2,9	3,1																
		El mercado laboral ha mostrado menor dinamismo en el presente año respecto al 2018. Sin embargo, se estima una recuperación en los próximos meses.	Positivo																
		Se estima una ligera recuperación del PBI y demanda interna para el 2020, lo que posiciona al Perú como un país con crecimiento expectante	Positivo																

Ítem	Factor	Análisis	Efecto																																				
		<p style="text-align: center;">PBI y Demanda interna (Var. % real)</p> <table border="1"> <caption>PBI y Demanda interna (Var. % real)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>PBI</th> <th>Demanda interna</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2011</td><td>6,5</td><td>7,8</td></tr> <tr><td>2012</td><td>6,0</td><td>7,3</td></tr> <tr><td>2013</td><td>5,8</td><td>7,2</td></tr> <tr><td>2014</td><td>2,4</td><td>2,2</td></tr> <tr><td>2015</td><td>3,3</td><td>2,6</td></tr> <tr><td>2016</td><td>4,0</td><td>1,0</td></tr> <tr><td>2017</td><td>2,5</td><td>1,4</td></tr> <tr><td>2018</td><td>4,0</td><td>4,2</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: BCRP</p>	Año	PBI	Demanda interna	2011	6,5	7,8	2012	6,0	7,3	2013	5,8	7,2	2014	2,4	2,2	2015	3,3	2,6	2016	4,0	1,0	2017	2,5	1,4	2018	4,0	4,2										
Año	PBI	Demanda interna																																					
2011	6,5	7,8																																					
2012	6,0	7,3																																					
2013	5,8	7,2																																					
2014	2,4	2,2																																					
2015	3,3	2,6																																					
2016	4,0	1,0																																					
2017	2,5	1,4																																					
2018	4,0	4,2																																					
	<p>El Perú se mantendrá entre los países con mayor crecimiento de la región.</p>	<p style="text-align: center;">Crecimiento del PBI en Latinoamérica (Variación porcentual anual)</p> <table border="1"> <caption>Crecimiento del PBI en Latinoamérica (Variación porcentual anual)</caption> <thead> <tr> <th>País</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bolivia</td><td>4,0</td><td>3,1</td></tr> <tr><td>Colombia</td><td>3,1</td><td>2,5</td></tr> <tr><td>Perú</td><td>2,7</td><td>4,0</td></tr> <tr><td>Chile</td><td>2,5</td><td>1,9</td></tr> <tr><td>Paraguay</td><td>1,9</td><td>0,9</td></tr> <tr><td>Brasil</td><td>0,9</td><td>0,6</td></tr> <tr><td>Uruguay</td><td>0,6</td><td>0,5</td></tr> <tr><td>México</td><td>0,5</td><td>0,1</td></tr> <tr><td>Ecuador</td><td>0,1</td><td>-1,2</td></tr> <tr><td>Argentina</td><td>-2,7</td><td>-1,2</td></tr> <tr><td>Venezuela</td><td>-26,7</td><td>-8,9</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Consensus Forecast (Setiembre 2019)</p>	País	2019	2020	Bolivia	4,0	3,1	Colombia	3,1	2,5	Perú	2,7	4,0	Chile	2,5	1,9	Paraguay	1,9	0,9	Brasil	0,9	0,6	Uruguay	0,6	0,5	México	0,5	0,1	Ecuador	0,1	-1,2	Argentina	-2,7	-1,2	Venezuela	-26,7	-8,9	Positivo
País	2019	2020																																					
Bolivia	4,0	3,1																																					
Colombia	3,1	2,5																																					
Perú	2,7	4,0																																					
Chile	2,5	1,9																																					
Paraguay	1,9	0,9																																					
Brasil	0,9	0,6																																					
Uruguay	0,6	0,5																																					
México	0,5	0,1																																					
Ecuador	0,1	-1,2																																					
Argentina	-2,7	-1,2																																					
Venezuela	-26,7	-8,9																																					
	<p>En el sector interno, la inflación se mantiene controlada, en un escenario expectante según proyección del BCRP (alrededor del 2%), con ello se logrará que la población no pierda poder adquisitivo sobre los bienes.</p>		Positivo																																				

Ítem	Factor	Análisis	Efecto																								
		<p style="text-align: center;">Proyección de inflación, 2019 – 2020 (Variación porcentual anual)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pond.</th> <th>2016-18</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IPC</td> <td></td> <td>390.8</td> <td>2.97</td> <td>1.36</td> <td>2.19</td> </tr> <tr> <td>1. IPC sin alimentos y energía</td> <td></td> <td>56.4</td> <td>2.43</td> <td>2.15</td> <td>2.21</td> </tr> <tr> <td>2. Alimentos y energía</td> <td></td> <td>43.6</td> <td>3.63</td> <td>0.46</td> <td>2.17</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: BCRP</p> <p>La inflación en Perú se mantendrá como una de las más bajas de la región.</p>		Pond.	2016-18	2017	2018	2019*	IPC		390.8	2.97	1.36	2.19	1. IPC sin alimentos y energía		56.4	2.43	2.15	2.21	2. Alimentos y energía		43.6	3.63	0.46	2.17	
	Pond.	2016-18	2017	2018	2019*																						
IPC		390.8	2.97	1.36	2.19																						
1. IPC sin alimentos y energía		56.4	2.43	2.15	2.21																						
2. Alimentos y energía		43.6	3.63	0.46	2.17																						
3	Social	La sociedad requiere que las instituciones privadas de educación no solo generen rentabilidad para los accionistas, sino brinden soporte, acompañamiento y servicio de calidad para los niños y sus padres que padecen los problemas de lenguaje y aprendizaje. De esta manera las instituciones contribuyen a la población con el acceso a prestaciones integrales y de calidad.	Positivo																								
		Actualmente las terapias de lenguaje y aprendizaje son limitados y de difícil disponibilidad en las entidades públicas, además de una disconformidad mayoritaria con la atención recibida en estos centros asistenciales, esta situación persiste debido a factores como la falta de infraestructura y calidad de servicio.	Positivo																								
		Debido a la poca oferta del sector público para la atención de las terapias de lenguaje y aprendizaje, los pacientes optan por instituciones privadas debido a la rápida atención y la calidad del servicio.	Positivo																								
		El sector privado aporta mejoras a nivel de calidad de los servicios de educación para la población peruana, además de facilitar su acceso.	Positivo																								
4	Tecnológico	La tecnología ha permitido compartir nuevas formas de tratar los problemas de lenguaje y aprendizaje, por ejemplo, utilizando la transformación digital (historias clínicas en la nube) se puede consultar e intercambiar información sobre diagnósticos con instituciones extranjeras prestigiosas.	Positivo																								

Ítem	Factor	Análisis	Efecto
		A través de Internet, los padres pueden acceder a la variedad de servicios que ofrece el mercado de una manera fácil y con una amplia oferta. Pueden contar con información inmediata, atención personalizada y seguimiento continuo online utilizando aplicaciones móviles.	Positivo

Fuente: Autores de esta tesis

7.2 Cinco Fuerzas competitivas de Porter

7.2.1 Análisis de rivalidad entre competidores

Actualmente los institutos de aprendizaje y lenguaje en la ciudad de Lima tienen propuestas de atención y servicio muy parecidos, destacando principalmente 4 institutos (CPAL, ARIE, IMLA e ILA), pero se contempla una demanda insatisfecha que está buscando otras opciones, por lo que nuestra rivalidad competitiva es media. Para ello, para diferenciarnos del resto de competidores y atraer esta demanda insatisfecha, fuera de ofrecer una gran variedad de servicios enfocados al aprendizaje y lenguaje, es la calidad profesional, menores precios, la atención personalizada complementada con servicios a domicilio y la información detallada del progreso de nuestros pacientes, además se dará una atención bilingüe (español e inglés en caso de idioma natal del niño lo requiera) del parte del equipo multidisciplinario de profesionales. Asimismo, daremos la opción de incluir a los padres en algunas sesiones de terapias con el niño para que entre en confianza y se sienta en un ambiente seguro que le permitirá superar los problemas que tenga

Tabla VII-2 Rivalidad entre competidores

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los institutos de la competencia se encuentran activos en realizar nuevos movimientos que ayudan a mejorar su posición en el sector lo que conlleva a un mejor desenvolvimiento comercial		X			2
2	La demanda del público objetivo crece con lentitud		X			2
3	Aumenta la cantidad de rivales y todos tienen en promedio igual tamaño y capacidad competitiva			X		3

4	Los servicios de los institutos rivales se encuentran totalmente diferenciados y se cuenta con un nivel de lealtad alta			X		3
5	Hay muchos competidores que sea la acción que se tome, está no tiene efecto directo significativo en el comercio de los rivales			X		3
La presión entre los competidores actuales es media						2.6

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.2 Análisis de los competidores potenciales

Ante la existencia de una demanda insatisfecha (demoras en las atenciones, escasas de citas, pocos institutos conocidos), hay una amenaza alta de nuevos competidores potenciales.

Por ello, un factor imprescindible para vencer esta amenaza será la calidad profesional y la trayectoria de los especialistas.

Tabla VII-3 Competidores potenciales

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	El número de institutos propuestos para ingresar es alto y alguno de estos tienen recursos que les permita convertirse en importantes contendientes		X			2
2	El nivel de la barrera de entrada es bajo o los institutos por ingresar se la pueden saltar sin ninguna dificultad				X	4
3	Los institutos existentes tienen la intención de extender su área geográfica al ofrecer sus servicios en donde no lo hacían.			X		3
4	La demanda de servicios para la paciente crece con rapidez			X		3
5	Los institutos existentes son incapaces para responder con fuerza a la entrada de nuevos institutos			X		3
La presión respecto al ingreso de nuevos competidores es alta						3

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.3 *Análisis de los productos sustitutos*

Para los Institutos de Lenguaje y Aprendizaje, los servicios sustitutos serían las terapias realizadas por profesionales independientes, que básicamente se enfocan en una especialidad en particular. Esto se da cuando el trastorno del niño es leve y puede tratarse de forma mas detallada. Por ello, la amenaza de productos sustitutos es baja debido a que, de acuerdo a lo indicado por los especialistas, la mayoría de los niños requieren tratamientos interdisciplinarios que sólo se brindan en un instituto especializado.

Tabla VII-4 Productos sustitutos

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Sobre los servicios sustitutos, se encuentran disponibles o aparecen nuevos.			X		3
2	Los servicios sustitutos se encuentran con precios atractivos.		X			2
3	Los servicios sustitutos se pueden comparar u ofrecen mejores características que el nuestro.	X				1
4	Nuestros clientes incurren en bajos costos al cambiar a los servicios sustitutos.		X			2
5	Nuestros clientes prefieren los servicios sustitutos.	X				1
La presión competitiva de empresas sustitutas es baja						1.8

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.4 *Análisis de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es una amenaza para las empresas, es decir, pueden ser muy variables, incrementar el precio o disminuir la calidad de los servicios. Para mantener controlada la amenaza de los proveedores, se brindará beneficios para fidelizar su servicio.

Para el Instituto de Lenguaje y Aprendizaje se tendrá proveedores que ofrecen los siguientes productos o servicios:

Terapeutas: Son los principales proveedores para el desarrollo del servicio, la necesidad de contar con estos profesionales será de acuerdo a la especialidad que se

requiere: Lenguaje, Aprendizaje o complementarias como Terapias sensoriales, ocupacionales o psicomotricidad.

Equipamiento para Terapias: Proveedores que nos suministran diversos materiales fundamentales para la atención al paciente como: Diseño, fabricación, comercialización, instalación y mantención, soluciones avanzadas en el mercado que solo podrían ser ejecutadas por proveedores especializados.

Materiales y equipos de oficina: De menor importancia, pero fundamentales para el funcionamiento de la empresa.

El poder de negociar con los proveedores viene en función de cada sector. El tiempo estimado de entrega y la calidad de sus productos y materiales es clave para la elección del proveedor.

Tabla VII-5 Proveedores

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los institutos existentes recaen en costos altos por cambiar de proveedores.	X				1
2	Existe una baja oferta (dando al proveedor una buena posición para fijar precios).		X			2
3	Algún proveedor cuenta con un producto diferenciado que da un valor añadido de calidad o desempeño del servicio o es una parte valiosa o básica del proceso.		X			2
4	Existen pocos proveedores de un producto.		X			2
5	Algunos proveedores tienen la intención de integrarse a etapas posteriores del servicio y quizás convertirse en rivales.		X			2
La presión de poder de negociación del proveedor es baja						1.8

Fuente: Autores de esta tesis

7.2.5 Análisis de los clientes

El Cliente es el principal elemento para el funcionamiento de una empresa. Para nuestro caso, los clientes forman parte del desarrollo del servicio. Para nuestro proyecto, el poder negociador de los clientes es medio y dependerá de:

- **Calidad del servicio:** En este sector los clientes (pacientes) son menores de edad, los cuales estarán acompañados de sus padres, que no escatimarán esfuerzos en lograr un tratamiento especializado para sus hijos.
- **Volumen de servicios utilizados por el paciente:** será medio, debido a que principalmente los tratamientos serán de lenguaje y/o aprendizaje y en la mayoría de los casos será complementado por terapias ocupacionales, sensoriales o Psicomotrices. Se ofrecerá paquetes de servicio para fidelizar al cliente.
- **Servicio ofrecido:** será diferenciado por la calidad profesional, menores precios, la atención personalizada complementada con servicios a domicilio y la información detallada del progreso de nuestros pacientes, además se dará una atención bilingüe (español e inglés) de parte del equipo multidisciplinario de profesionales.

Tabla VII-6 Clientes

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	El cliente encuentra poca diferencia en el servicio y puede cambiar a otros institutos.		X			2
2	Los pacientes pueden agruparse para adquirir varios servicios.	X				1
3	El adquirir varios servicios es importante para los institutos.				X	4
4	Hay pocos pacientes, por lo que cada uno es importante para los institutos.		X			2
5	Se debe mejorar la cantidad y calidad de información disponible para el paciente.				X	4
El poder de negociación del cliente es medio						2.6

Fuente: Autores de esta tesis

En la Tabla VII-7, se ha identificado las 5 fuerzas de Porter, con su respectivo alcance, factores que aumentan las fuerza y los que disminuyen la fuerza.

Tabla VII-7 Análisis del Microentorno – 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Alcance	Factores que aumentan la fuerza	Factores que disminuyen la fuerza	Resultado
Poder de Negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Personas solteras, casadas o separadas, con hijos entre 3 y 12 años. Que trabajen de forma dependiente o independiente - Que pertenezcan al NSE B y C1 y que residan en los distritos de Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores y San Borja. 	<ul style="list-style-type: none"> - La sensibilidad del precio, tiene determinado limite por los niveles de ingreso del NSE B1, B2 y C1, quienes a su vez demandan una mayor calidad del servicio por un mayor pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo con la investigación realizada en el Capítulo V – Benchmarking, se tendrá 4 centro que brindan el servicio de diagnosticar y tratar problemas de aprendizaje, al igual que nuestra propuesta. - Como se tendrá factores de diferenciación, la comparación con tales institutos es menor. 	<p>Poder de Negociación de Clientes</p> <p>MEDIO</p>
Poder de Negociación de los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos con Universidades - Convenio con instituciones Educativas - Alquiler de Local - Convenios Internacionales - Empresas especializadas en la adecuación de Infraestructura y equipamiento para terapias - Convenio con Seguros de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un alto precio de alquiler de inmuebles y con condiciones explícitas en la mayoría de los locales, por lo cual el propietario (proveedor) tiene cierto nivel de negociación. - Referente a los convenios y los acuerdos con universidades, se tienen que cumplir con requisitos para poder acceder a ellos, con lo cual se cercioran del correcto funcionamiento. - Reducido número de especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen gran variedad y disponibilidad de empresas que se especializan en la adecuación de infraestructura, lo cual su poder de negociación es limitado. - Beneficios adicionales para los especialistas. 	<p>Poder de Negociación de los Proveedores</p> <p>BAJA</p>

Fuerza	Alcance	Factores que aumentan la fuerza	Factores que disminuyen la fuerza	Resultado
Rivalidad entre Competidores	Competidores de prestigio y trayectoria - CPAL - IMLA - ILA - ARIE Pequeños centros psicopedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo con la investigación realizada en el Capítulo VI – Investigación de Mercado, son los años de prestigio, experiencia y el prestigio que tiene cada instituto en el mercado. - De acuerdo con la investigación realizada en el Capítulo V – Benchmarking, se ha identificado las fuerzas cada instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo con la investigación realizada en el Capítulo VI – Investigación de Mercado, el NSE B1, B2 y C1, demanda una mayor calidad, y servicios personalizados de acuerdo a sus necesidades y tiempo. - El tiempo alto de espera que existe para agendar una cita para diagnosticar y/o tratar a un niño. - Los Centros psicopedagógicos brindan servicios unidisciplinarios, no se enfocan en servicios integrales. 	Rivalidad entre competidores MEDIO
Amenaza de Nuevos Competidores	- El ingreso de inversionistas nuevos en el rubro.	- Alta demanda por parte de los clientes, que se encuentra insatisfecha por la demora en el tiempo de atención, que es alta.	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de inversión monetaria inicial - Falta de experiencia en la industria, por ser un sector específico, que requiere de una asesoría de especialistas. - Limitada oferta de locales en alquiler que contemplen las condiciones adecuadas para la atención del paciente. - Necesidad de contar con convenios institucionales tanto nacionales como internacionales. 	Amenaza de Nuevos competidores ALTA

Fuerza	Alcance	Factores que aumentan la fuerza	Factores que disminuyen la fuerza	Resultado
Amenaza de Productos o Servicios Sustitos	<ul style="list-style-type: none"> - Atención independiente especializada por terapeutas que se encarguen del servicio al NSE B y C1, en los distritos de Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro. - Que los padres de familia se informen y realicen terapias en casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de egresados por año de universidades e institutos técnicos que cuenten con la especialidad de psicología conductual, como de terapeutas. - La facilidad que da internet para encontrar información especializada y técnica para diagnosticar y tratar los problemas del habla y aprendizaje que existen en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio para los clientes NSE B y C1, exigen calidad y que el especialista tenga experiencia y se encuentre capacitado. - Al buscar información en internet se entra en ambigüedad y malas interpretación de la información, que puede producir un efecto antagonista en el tratamiento del niño. - Las terapias realizadas por profesionales independientes se enfocan principalmente en una especialidad en particular y no de forma multidisciplinaria. 	<p style="text-align: center;">Amenaza de Productos o Servicios Sustitos</p> <p style="text-align: center;">BAJA</p>

Fuente: Autores de esta tesis

7.3 Matriz EFE – Factores externos.

Tabla VII-8 Matriz EFE - Factores externos

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Existen pocos institutos de Lenguaje y aprendizaje en la Zona 7, en los distritos de: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro.	0.10	4	0.40
Mercado potencial de 9,300 niños con estos problemas (Principalmente colegios dentro de la Zona 7).	0.10	3	0.30
Existen instituciones internacionales de gran prestigio, con quienes se puede realizar convenios	0.08	3	0.24
No existe oferta de servicios a domicilio	0.10	4	0.40
El Marco legal sólido y reglamentado permite la implementación formal de este tipo de instituciones	0.04	3	0.12
Tasa de crecimiento positivo de la estructura del gasto real per cápita para la educación	0.08	4	0.32
			1.78

Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Conocimiento limitado de los padres de la importancia de las terapias de lenguaje y aprendizaje	0.05	3	0.15
Existencia de profesionales independientes e institutos de menor calidad y bajos costos.	0.13	3	0.39
Barrera de entrada de nuevos competidores, relativamente baja.	0.06	1	0.06
Pocos profesionales de calidad y experiencia.	0.13	3	0.39
Tasa de crecimiento poblacional decreciente.	0.07	1	0.07
Nicho de mercado atractivo, que ocasiona un crecimiento de la competencia.	0.06	2	0.12
			1.18

Fuente: Autores de esta tesis

Como se puede observar en la Tabla VII-8, el total del peso ponderado de las oportunidades es mayor que el total del peso ponderado de las amenazas, que se considera como entorno positivo para la inversión, claro que se tienen que tomar las estrategias correctivas necesarias para minimizar el impacto de las mayores amenazas y aprovechar de igual forma las oportunidades del entorno.

También se puede identificar que las principales oportunidades, son la existencia de pocos institutos de problemas de lenguaje y aprendizaje junto con la existencia de un

mercado potencial, que indica que existe un nicho de mercado potencial para los distintos estratos económicos, generando un mayor crecimiento en este sector. Otra oportunidad que resalta es el servicio a domicilio que se va a realizar como un valor adicional a nuestra propuesta de negocio, si las personas se encuentran satisfechas con nuestro servicio ayudaría que comente a sus familiares y amigos cercanos, y se convertiría en un apoyo publicitario.

Respecto a las amenazas, se ha identificado dos principales, la primera es contar con pocos profesionales de calidad y experiencia, para lo cual, se va a tener que realizar un convenio con las principales universidades para obtener los primeros puestos de la carrera de psicología conductual, desde luego con esta medida se va a contar con los mejores profesionales, pero para obtener profesionales con un nivel de experiencia amplio, se realizará ofertas laborales a los mejores profesionales, para que consideren trabajar en nuestro instituto. La segunda amenaza es la existencia de institutos de menor calidad a bajos precios, estos institutos se enfocan en otros estratos sociales, pero nos puede afectar a corto plazo, por tal motivo se va a otorgar beneficios adicionales a nuestros clientes, con la intención de motivar su preferencia, incluido claro que toda atención que se brinde será de calidad.

7.4 Definición del negocio-Método Canvas

Tabla VII-9 Canvas

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con el Cliente	Segmento
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con colegios y nidos no competidores. - Psicólogos y pediatras que brinden atención en el instituto y a domicilio. - Convenio con aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una infraestructura acogedora donde los niños se sientan cómodas, manteniendo la asepsia. - Contratar profesionales con experiencia enfocados al servicio al cliente. - Controlar y estandarizar los procesos de atención al cliente. - Desarrollo e implementación del plan de marketing y operaciones. 	<p>Contribuir con la educación del niño, tratando los trastornos de lenguaje y aprendizaje con calidad, en un ambiente divertido, seguro y acogedor. Sea desde el instituto o en su hogar. Incentivando la participación de la familia, durante todo el proceso.</p> <p>Se quiere formar una comunidad, donde participen los colegios y los padres de familia, dando un mayor asesoramiento e información, con actividades adicionales de servicios de capacitación.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Se quiere tener una relación de “amigos” con los niños(as), donde se establezca confianza en un ambiente cómodo y se puedan desenvolver con la mayor naturalidad posible. - Desarrollar una comunidad entre todos los apoderados para ayudar a absolver sus posibles consultas. - Impulsando las relaciones familiares. 	<p>Nuestros clientes son niños entre 3 y 12 años, cuyos padres pertenezcan al NSE B1, B2 y C1, que se encuentran en la Zona 7 en los distritos de: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro.</p> 
	Recursos Claves		Canales	
	<p><u>Físicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Materiales para implementación de áreas y trabajo con los niños. <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales psicólogos conductuales y terapeutas que atiendan en el centro. Personal de apoyo: administrativo, vigilancia y limpieza. <p><u>Financieros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aporte de socios y préstamo bancario. - Tecnología: página web, plataforma virtual, hardware y software. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales, Facebook es la más usada por los padres de la Zona 7. - Página web, para brindar información y disponibilidad - separación de horarios de los servicios ofrecidos. - Material impreso, folletos, volantes, trípticos. - Publicidad en el exterior del local. - Merchandising - Charlas gratuitas - Participar en ferias y eventos relacionados a problemas de aprendizaje y lenguaje. - Enfoque en la recomendación boca a boca. 		
Estructura de Costos		Flujo de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Alquileres, servicios generales y salarios (personal profesional y de apoyo). - Costos de implementación: ambientación, equipamiento, mobiliario, cómputo y tecnología. - Gastos de publicidad, promoción, marketing y mantenimiento físico y virtual. 		<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por los servicios básicos ofrecidos: Diagnostico y Terapias. - Ingresos por los servicios complementarios ofrecidos: Talleres, capacitaciones a padres/colegios, Materiales para reforzar terapias y Servicios a domicilio. 		

Fuente: Autores de esta tesis

7.5 Acciones Estratégicas

Se deberá de tener una posición única y de valor para el cliente, para lo cual, se establecerá las siguientes acciones estratégicas, en la Tabla VII-10.

Tabla VII-10 Acciones Estratégicas

	Acción Estratégica	Actividades por realizar
Estrategia a Nivel Corporativo	Diversificación	- Apertura un instituto de aprendizaje y lenguaje en San Borja, que, según el estudio de mercado realizado, es el segundo distrito de mayor residencia de nuestro público objetivo.
	Alianzas Estratégicas con socios claves	- Convenios con universidades y colegios del público objetivo. - Convenios con nidos de los principales distritos de nuestro sector.
	Reducción de costos	- Incrementar la masa crítica de inscritos para disminuir costos fijos unitarios.
Estrategia a Nivel Negocio	Diferenciación	- Inversión y habilidad de Marketing operativo (publicidad). - Se centrará en: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de calidad y experiencia. • Servicios a domicilio. • Actividades innovadoras (capacitaciones a colegios). • Servicio de postventa. • Triage virtual • Atención Bilingüe • Acompañamiento de padres en las terapias • Atención los fines de semana, previa cita.
Estrategia a Nivel Funcional	Realizar campañas de concientización	- Se realizará dos veces por mes, reuniones informativas al público sobre las consecuencias que trae los problemas de aprendizaje y habla cuando no son tratados a tiempo.
	Mejora del Proceso	- Se tendrá un protocolo, que evaluará constantemente cada proceso interno de la empresa, para realizar las mejoras que se precise.
	Seguimiento de atención en línea	- Se tendrá un sistema de triaje virtual, además del seguimiento del diagnóstico y tratamiento del niño en línea (Web y Móvil), al cual podrán acceder con un usuario único por paciente.

Fuente: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se describirá el plan de marketing, en donde se implementarán los pasos a seguir para poder obtener, satisfacer y fidelizar la demanda necesaria, brindando los servicios solicitados por el cliente y aprovechar las oportunidades del mercado.

Se está considerando los resultados de la investigación de mercado, entrevista con los expertos y las acciones estratégicas mencionadas en el capítulo anterior. Se expondrán los objetivos de marketing, las estrategias a seguir, segmentación, posicionamiento y el mix de marketing.

8.1 Objetivos del Plan de Marketing.

8.1.1 Objetivos generales de Marketing.

Lograr el liderazgo en la categoría de institutos de aprendizaje y lenguaje en niños de 3 a 12 años del NSE B1, B2 y C1 en el largo plazo. Esto nos llevará a ser la primera opción de nuestro público objetivo, brindándoles un servicio diferenciado, de calidad y con compromiso para el bienestar del niño.

8.1.2 Objetivos específicos de Marketing.

- Lograr una utilidad neta de S/. 212,420 al segundo año que representa captar una demanda del 4.5% del mercado con 531 niños atendidos en 2,124 sesiones de evaluación-diagnóstico y 12,744 sesiones de terapias efectivas.
- Obtener un punto de equilibrio de 1,037 sesiones de diagnóstico (4 sesiones por cada diagnóstico) con 1 psicólogo y 6,220 sesiones de terapia (25% de la demanda de diagnósticos y 8 sesiones por niño en promedio) con 4 terapeutas de lenguaje y 1 de aprendizaje.
- Lograr posicionarnos en el grupo de los centros especializados con resultados eficientes y ser percibidos dentro de las primeras opciones de tratamiento para los niños.
- Definir el perfil del usuario que estaría interesado en un instituto para diagnosticar problemas de lenguaje y aprendizaje.
- Desarrollar la estrategia mix de marketing, basándose en un enfoque integral de servicios con el fin de mostrar el servicio diferenciador que se quiere brindar a los niños con problema de lenguaje y aprendizaje.
- Definir los KPI's necesarios a evaluar para poder llevar el control del plan de Marketing
- Obtener el presupuesto de marketing estimado para el desarrollo del instituto.

8.2 Estrategias de Marketing.

A continuación, se mostrará la estrategia que se utilizará para poder cumplir los objetivos planteados.

8.2.1 Marca y Logotipo

Durante la investigación de mercado, puntualmente en los focus group, le mostramos a los participantes una serie de logos y nombres tentativos para nuestro instituto de lenguaje y aprendizaje, llevandonos una retroalimentación positiva que nos permita mostrar en el logo y marca lo que realmente queremos ofrecer a nuestros clientes.

Luego de revisar los resultados, el nombre que más le gustó a los participantes fue el de CELA – “Centro especializado de lenguaje y aprendizaje”, ya que es fácil de leer y recordar.

Además del nombre, también les enseñamos una serie de logotipos para el centro, dentro de los cual salió elegido el mostrado en la Ilustración VIII-1, por reflejar unión en la imagen y confianza por los colores.

Ilustración VIII-1 Marca y Logotipo de la empresa



Fuente: Autores de esta tesis

8.2.2 *Grupo Objetivo*

8.2.2.1 *Colegios/Nidos (Socios estratégicos influyentes)*

En la entrevista desarrollada a la educadora especial Virginia Cueva, nos indicó que los trastornos se dan por causas neurobiológicas y sociales. Esto se hace mas notorio cuando se hacen comparaciones con niños de su misma edad. Como complemento a esto, la educadora de nivel inicial Maria Elena Escudero, nos menciona que es clave que los profesores y psicólogos de los nidos y colegios sean el primer filtro para detectar algún comportamiento inusual del niño. Es por ello, que nos recomendaron crear alianzas con los principales nidos y colegios de nuestra zona de ingerencia los siguientes motivos:

- **Influyentes:** al ser nuestros socios estratégicos, serán el principal flujo de recomendación e influencia de futuros niños para nuestro instituto.
- Al ser nuestros socios estratégicos, nuestro instituto se compromete a brindar charlas informativas a los padres y talleres de refuerzo para los niños en los nidos y colegios que captemos en nuestra zona de influencia. Las expertas nos comentaron que se trabajada de esa manera y no de forma lucrativa.
- Sub Grupos Objetivos: profesores, psicólogos, auxiliares. Se les brindará descuentos de atención por cada niño recomendado.

8.2.2.2 *Padres de Familia (Decisores)*

- **Decisores:** Serán los que tomen la decisión final de donde tratar los problemas que presenten sus hijos. Es clave brindarles confianza y mostrarles la dinámica multifuncional que brindamos con todo el equipo de profesionales que tengamos.

8.2.2.3 *Pacientes (usuarios)*

- **Usuarios:** Los niños serán los que reciban el diagnóstico y tratamiento durante un periodo determinado. De esta manera, los resultados efectivos serán determinantes para que los padres confien en la calidad de nuestro instituto y puedan volver.

8.2.3 *Estrategia de posicionamiento*

Se realizó un análisis de las posibles ventajas competitivas, y se tomaron en cuenta las siguientes estrategias competitivas:

- **Diferenciación en cuanto al servicio:** Contaremos con un equipo de profesionales interdisciplinario que puedan abarcar los diversos trastornos del lenguaje y aprendizaje. Además de ello, los profesionales darán atención bilingüe (español e

inglés) para poder abarcar a los extranjeros que están en la zona de influencia. Así mismo, daremos la opción que los padres entren en algunas sesiones de terapia de los niños para que sientan el apoyo y puedan agarrar confianza. Como complemento, brindaremos atención a domicilio, servicio que fue bien aceptado en el segundo focus group, para tratar algún problema en específico.

- **Diferenciación en cuanto a la calidad:** Se tendrá profesionales certificados en cada especialidad, además de la experiencia comprobada en el mercado. Adicional, cada año se brindará entre 1 a 2 capacitaciones a todo el personal del centro para que estén actualizados en las últimas tendencias del mercado.
- **Diferenciación en convenios con nidos y colegios:** Identificaremos los principales nidos y colegios de la zona 7 y ofreceremos brindarles capacitaciones informativas a los padres sobre trastornos de aprendizaje y lenguaje así como para todo su personal y a cambio estaremos en su lista de principales centros especializados por recomendar. En este punto depende de nosotros captar la atención de los padres cuando se brinden las conferencias.
- **Diferenciación con Certificación Internacional:** Identificamos la certificación internacional ASHA "La Asociación Americana del habla. Lenguaje y audición" por sus siglas en inglés, que hoy en día ningún centro especializado de Perú ni sudamérica lo tienen. Esta certificación solo engloba a los profesionales de elite a nivel mundial y es un plan que tenemos para largo plazo.

8.2.4 Estrategia de fidelización

Con la información recabada en las entrevistas a las expertas, nos recomendaron varios métodos de atraer y fidelizar a los padres de familia, quienes finalmente son los que tomarán la decisión de llevar a sus niños a un centro especializado o a un profesional independiente. A continuación vamos a detallar varias acciones que se vienen haciendo en el mercado que implementaremos y además otras que innovaremos cuando el instituto empiece a funcionar:

Acciones que se vienen realizando:

- Mostrar resultados constantes a los padres de familia, a través de informes, a los cuales podrán acceder a través de una aplicación web.
- Charlas informativas a los padres de familia de los nidos y colegios.
- Atención multidisciplinaria.

Acciones por realizar en CELA:

- Se tendrá promociones de descuento en el costo de una cita de tratamiento por recomendaciones de afiliación de otros niños.
- Darles la facilidad de que el servicio de diagnóstico y tratamiento puede ser realizado a domicilio, previa coordinación de la cita.
- Citas virtuales con los padres y algunos talleres con los niños.

Además de las acciones mencionadas, el plan de acción para empezar a captar clientes durante los primeros meses son los siguientes:

- Los primeros 6 meses del año se ofrecerán packs promocionales con hasta 40% de descuento por terapia. De esta manera, captaremos mayor clientes y podrán validar que el servicio que ofrecemos es de garantía.
- Adicional a ello, luego de cada terapia realizada, se le hará un seguimiento virtual a los niños a través de los padres para saber como va la evolución del mismo.
- Los últimos 6 meses del año, el objetivo es terminar de captar los 472 niños atendidos. En este punto, reforzaremos la comunicación de nuestros servicios y profesionales en las redes sociales para lograr un recordación en el público.
- Como complemento a lo mencionado, los primeros 6 meses del año haremos la selección de los nidos y colegios con los que trabajaremos y explicaremos la dinámica del centro para que la puedan explicar a los padres. Además, se reforzará que los profesionales que laboren son de experiencia en el rubro y conocido por los resultados obtenidos para que sea una muestra de garantía.

8.2.5 Estrategias funcionales

A continuación, se resumirá las principales estrategias a plantear en nuestro negocio, enfocándonos en las distintas variables del marketing mix; producto/servicio, precio, plaza, promoción, personas y procesos. Las mismas nos ayudarán a tener una pauta concreta de cómo enfocar nuestro servicio de manera eficiente ante la presencia de la competencia y como atraer la mayor demanda de nuestro público objetivo.

8.2.5.1 Servicio

Como se mencionó previamente, nuestro servicio se diferenciará principalmente por dar una atención bilingüe (español e inglés) del parte del equipo multidisciplinario de profesionales que contemos. Asimismo, daremos la opción de incluir a los padres en algunas sesiones de terapias con el niño para que entre en confianza y se sienta en un ambiente seguro que le permitirá superar los problemas que tenga.

Los servicios los dividiremos de la siguiente manera:

- Servicios Pre atención:
 - **Citas consultivas**
 - A los padres de familia nuevos o recomendados se les dará una cita (previa coordinación) de forma gratuita para que nos cuenta el problema que presente su niño y explicarles a grandes rasgos como serian los procesos desde el diagnosticos hasta las terapias especializadas. Este será un primer vinculo para demostrar que se dará un servicio de calidad.
 - **Terapias modelos**
 - A los padres que hayan acudido a las citas consultivas, se les dará la opción de asistir a una terapia modelo para que vean la dinámica y metodología utilizada en los niños. De esta manera se logrará convencer de mandar a su niño de forma más efectiva.

- Servicios de atención:
 - Evaluación y diagnóstico: se aplicará una serie de pruebas al niño con la finalidad de identificar si presenta algún problema de lenguaje y aprendizaje.
 - Terapias de lenguaje: se aplicarán técnicas y metodologías para mejorar las condiciones de comunicación del niño.
 - Terapias de habla: permitirán mejorar la movilidad y tonicidad de los órganos relacionados con el habla.
 - Terapias de aprendizaje: con la finalidad de mejorar los problemas de lectura, concentración, escritura y cálculo.
 - Terapias sensoriales: con la finalidad de estimular el sistema nervioso central y establecer la adaptación con el entorno.
 - Terapias ocupacionales: para ayudar a mejorar a procesar la información que los niños reciben a través de los sentidos.
 - Terapias de psicomotricidad, para potenciar las habilidades corporales de los niños.
 - Asesorías psicológicas para niños y familiares.

Los servicios de atención durarán 45 minutos en promedio por sesión.

- Servicios Post atención:
 - Evaluación post tratamiento.

- Asesorías de reforzamiento.
- **Infraestructura**
 - Ambiente adecuado para tratar a los niños de una manera amigable y eficiente. El mismo se detallará en el capítulo IX.
- **Convenios con nidos y colegios**
 - Como se mencionó previamente, se identificarán los principales nidos y colegios de la zona para explicarles nuestro modelo de negocio y explicarles los beneficios que tendrían por recomendarnos con los padres de familia de sus alumnos. Entre los principales están las charlas informativas sobre trastornos de lenguaje y aprendizaje para los padres y personal de la institución educativa, citas consultivas, terapias modelo.

Ilustración VIII-2 Modelo de Flor de Servicio



Fuente: Autores de esta tesis

8.2.5.2 Precio

En base a los resultados obtenidos en las encuestas y a los focus group realizados a nuestro público objetivo, se observa que el precio promedio por sesión (terapia) tendría que estar entre los s/ 80 y s/ 100 más IGV como máximo (ver anexo H-figura 23). Esto nos dejaría en un 15% por debajo del precio promedio del mercado. Por otro lado, para el caso de la evaluación y diagnóstico, el precio a pagar según resultados de las encuestas sería

de s/ 680 + IGV (ver anexo H-figura 22) dejándonos levemente por debajo del precio promedio del mercado. A esto se le agregará el valor diferencial de mantener un contacto directo con los padres pasándoles informes semanales sobre el progreso de sus hijos. Como segunda etapa, se podrá plantear tarifas promocionales de acuerdo al diagnóstico que tenga el niño y de esta manera crear un vínculo más fuerte con los padres para que sigan confiando en nosotros.

A continuación, en la Tabla VIII-1 detallaremos los precios tentativos de los diferentes servicios que ofreceremos. Todos los valores oscilan entre s/ 80 y s/ 100 más IGV a excepción de la atención a domicilio que se cobrará un adicional dependiendo de la ubicación.

Tabla VIII-1 Precio por servicio brindado

Nro.	Servicio	Precio S/ (sin IGV)
1	Evaluación y diagnóstico	680.00
2	Terapias de lenguaje	84.80
3	Terapias de habla	84.80
4	Terapias de aprendizaje	84.80
5	Terapias sensoriales	84.80
6	Terapias ocupacionales	84.80
7	Terapias de psicomotricidad	84.80
8	Asesorías psicológicas.	84.80
9	Atenciones a domicilio	120.00

Fuente: Autores de esta tesis

8.2.5.3 Plaza (distribución)

Los distritos a atender serán Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y La Molina en donde se encuentra nuestro público objetivo. Además, la atención a domicilio también se centrará principalmente en estos distritos.

Por otro lado, por los resultados obtenidos en las encuestas, casi el 70% prefiere que el instituto se ubique en Santiago de Surco (37%) o en San Borja (31%) (ver anexo H-

figura 25). En un inicio la primera opción será ubicarnos en Surco donde esta gran parte de nuestro público objetivo, pero no se descarta San Borja si se encuentra un mejor lugar.

Averiguando la posible ubicación dentro de Surco, se validó que el alquiler mensual de una propiedad entre 150 a 200 m² está entre \$2,000 a \$3,000 incluido IGV. Nuestra propuesta es encontrar un lugar céntrico (principalmente cerca de una avenida), para que sea de fácil llegada e indirectamente pueda conectar con otros distritos como San Borja, Miraflores, San Isidro y La Molina.

8.2.5.4 Comunicación

Por ser un centro especializado y brindar diversos servicios, enfocaremos en la comunicación nuestras principales ventajas competitivas como la atención bilingüe, inclusión de los padres en las terapias y focalizaremos el equipo multidisciplinario de profesionales capacitados que tenemos. Esto se comunicará de manera detallada para cada uno de nuestros grupos objetivo.

- Nidos y Colegios

- Se mostrará los beneficios que se les dará a los padres de familia y personal del instituto educativo (capacitaciones, información estadística).
- Charlas presenciales.
- Folletos informativos.

- Padres de familia

Identificaremos a los padres de familia de los colegios con los cuales tengamos convenios para invitarlos a charlas virtuales gratuitas o tenga la opción de llevar al niño al centro y conozca como es el ambiente. Adicional, se le explicará a detalle los beneficios que daremos a través de los colegios o descuentos que puedan conseguir por ir por recomendación de algún conocido o familiar. Esto se comunicará través de:

- Redes sociales (Facebook, Instagram).
- Medios digitales (mails, WhatsApp).
- Web del instituto.

- Usuarios (niños)

- De forma presencial en el mismo instituto.
- Charlas y dinámicas virtuales.
- Material didáctico.

Además de lo mencionado líneas arriba, junto con la psicóloga (de reconocida experiencia), se hará una campaña promocional del instituto y los servicios que ofreceremos, para que, de esta manera, CELA pueda empezar a escucharse en el mercado y poder captar mayor clientela. Entre las principales actividades que se realizarán están las siguientes:

- Campaña de evaluación gratuita para usuarios nuevos (4 veces al año, 1 por trimestre).
- Cada trimestre del año nos focalizaremos en una especialidad en particular e invitaremos a un experto en el tema para que de charlas a los padres en el instituto (4 veces al año).

Por otro lado, se complementará nuestra comunicación a través de "influencers" en las redes sociales que sean afines a nuestro grupo objetivo. De esta manera podremos reforzar los beneficios que ofreceremos de una manera dinámica y eficiente. Esto nos dará mayor visibilidad y generará recordación hacia nuestro principal decisor que son los padres de familia.

8.2.5.5 *Personas*

Se considera a todas las personas involucradas directa o indirectamente que contribuyen a satisfacer las necesidades de los usuarios (niños). Deben tener gran capacidad de aprendizaje continuo para estar actualizados en las nuevas técnicas y tratamientos de aprendizaje y lenguaje. Además, deben tener competencias blandas como paciencia, empatía, capacidad de transmitir seguridad y sobre todo dar confianza a los niños y padres de familia para que se sientan lo más cómodo posible.

Los profesionales por contratar será un psicológico clínico infantil, de audición y lenguaje, así como especialistas en Terapias de Lenguaje y aprendizaje y se realizará convenio con un médico neuro pediatra para que pueda hacer los diagnósticos. Con ello, se podrá dar el tratamiento y seguimiento respectivo de manera personalizada. Para el caso del psicólogo, el valor agregado que le ofreceremos es brindarle un porcentaje de acciones del centro (por definir) para poder fidelizarlo al 100% y comprometerlo en el proyecto. De esta manera, verá al instituto como su negocio más que un trabajo. Este factor fue validado

con los diversos especialistas que entrevistamos y serían un condicional importante al momento de decidir si viene a CELA.

Además, se buscará contratar a profesionales con experiencia comprobada en las diferentes especialidades ofreciéndoles un sueldo atractivo, dándoles su propio espacio para que realicen sus consultas y sobre todo brindándoles a autonomía necesaria para que realicen su trabajo con plena libertad, pero bajo objetivos conjuntos.

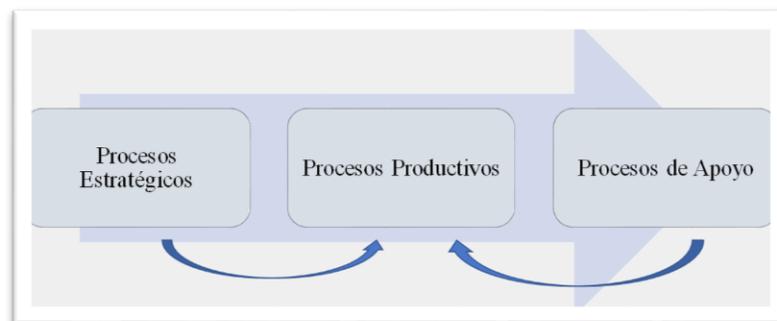
Por otro lado, la dirección de la institución debe tener experiencia en gestionar empresas del sector para que tengan la capacidad de atender consultas y solucionar problemas de manera eficiente.

Además de lo mencionado, el personal debe jugar un rol clave en la institución que es el generar la mejor experiencia en el niño para garantizar un proceso de recuperación positivo. Ellos serán la cara del instituto, por lo que la cultura de trabajo que se implante debe ser de confianza y con objetivos claros.

8.2.5.6 Procesos

En el instituto de problemas de aprendizaje y lenguaje se considerará tres procesos claramente identificados: Estratégicos, Productivos y Apoyo, los mismos que se desarrollarán a detalle en el capítulo IX.

Ilustración VIII-3 Macroprocesos



Fuente: Autores de esta tesis

- Procesos Estratégicos

Estos procesos determinarán el rumbo de la organización, donde se integran los procesos de Dirección, Comercial, Calidad/Seguridad y Legal.

Estos procesos estarán permanentemente activos ya que ante cambios externos (económicos, políticos, sociales, etc.), estos deben garantizar que se cumplan las metas de la empresa.

Ilustración VIII-4 Procesos Estratégicos



Fuente: Autores de esta tesis

- **Procesos Productivos**

Los procesos productivos garantizarán el ingreso de recursos económicos, los cuales están comprendidos en; admisión, evaluación, diagnóstico, terapias y seguimiento.

Ilustración VIII-5 Procesos Productivos



Fuente: Autores de esta tesis

Estos subprocesos claramente diferenciados nos permitirán tener trazabilidad en el proceso de comercialización:

- **Admisión:** Recepción de citas y pago por el servicio de evaluación y diagnóstico, en este proceso se apertura de la ficha médica y programación de cita.
- **Evaluación:** Reuniones con el paciente y los padres y realización de los exámenes respectivos, en este proceso se entrega los resultados de la evaluación.
- **Diagnóstico:** Recepción de resultados de evaluación, en este proceso se realiza la reunión con padres y se entrega el informe (plan de tratamiento y programa de financiamiento).

- Terapias: Es el conjunto de sesiones que se les dará a los niños luego de los resultados del diagnóstico. Al final se entregará un informe a los padres con los resultados obtenidos.
- Seguimiento: Luego de haber terminado con las terapias, se le hará un seguimiento para evaluar la evolución del niño durante un periodo determinado.

- Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son los encargados de soportar a los procesos productivos, optimizando su desempeño para cumplir los objetivos del proceso.

Los procesos de apoyo incluyen; admisión, logística, finanzas y recursos humanos.

Ilustración VIII-6 Procesos de Apoyo



Fuente: Autores de esta tesis

8.2.5.7 Evidencia Física

Se dividirá en 3 segmentos la evidencia física; infraestructura, equipos y materiales.

- Infraestructura

- Será el local elegido y la forma en cómo se ambientará los interiores del instituto para que el niño se sienta lo más cómodo posible y pueda entrar en confianza. De esta manera el proceso de recuperación será más eficiente.
- No contaremos con equipos neurológicos, audiometría ni otro relacionado en un inicio ya que haremos un convenio con un médico neuropediatría que nos ayudará a diagnosticar temas neurológicos del niño.

- Equipos

- Hardware (computadoras, teclados, impresoras, etc.).
- TV, parlantes. Teléfonos, modem.
- Muebles del local (general).

- Materiales

- Registro de citas.
- Historias Clínicas.
- Informes de evaluación y diagnóstico de nuevos pacientes.

- Planes de tratamiento y terapias.
- Informes de avance, final y de seguimiento.

8.3 Presupuesto de Marketing.

A continuación, en la Tabla VIII-2 Presupuesto de Marketing, se detallará las actividades que incluyen el presupuesto de marketing.

Tabla VIII-2 Presupuesto de Marketing

Actividad	Gasto Unitario (S/ sin IGV)	Frecuencia	Total Año (S/ sin IGV)
Community manager	1,000.00	Mensual	12,000
Página web/mailings	1,000.00	Mensual	12,000
Influencers	3,000.00	Bimensual	18,000
Campaña Apertura	8,000.00	1 vez	8,000
Campaña fidelización	3,000.00	Trimestral	12,000
Captación de clientes	1,500.00	Mensual	18,000
Actividades niños	1,000.00	Mensual	12,000
Charlas colegios	1,500.00	Bimensual	9,000
Merchadising	1,500.00	Mensual	18,000
			119,000

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla VIII-2 se puede ver el detalle del presupuesto de marketing anual propuesto. El mismo tiene planeado una campaña de apertura que dará a conocer los distintos servicios que se ofrece. Por otro lado, se brindará campañas de fidelización de forma trimestral para afianzar y fortalecer la relación con nuestros clientes. Además, se tendrá costos mensuales que sostendrán nuestra propuesta de valor inicial que es diferenciarnos por nuestra metodología de trabajo. Todo este conjunto de actividades la se ha valorizado en s/ 119,000 + IGV y nos servirá en una primera etapa para penetrar el mercado y lograr captar la mayor cantidad de pacientes. En una segunda etapa, se hará un análisis de los primeros resultados obtenidos para poder ajustar el modelo e ir mejorando la calidad del servicio. Para conocer la proyección del gasto de marketing para el primer año ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y para la proyección del gasto de marketing para el horizonte de tiempo de 10 años del proyecto ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

8.4 Control del plan de Marketing:

Los indicadores de control que se manejará son:

Tabla VIII-3 Control del plan de Marketing

Indicador	Definición	Formula de calculo	Unidad	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupo de Interés	Soporte
Capacitar al personal en atención al cliente y respectivas necesidades	Indica el porcentaje de servicios atendidos del total de servicios proyectados en un año. Es un indicador mensual acumulable anualmente.	$(\text{Cantidad de servicios atendidos con éxito} / \text{Cantidad de servicios atendidos al año}) * 100$	Porcentaje	Anual	100%	100%	100%	Conocer el estado de servicios proyectados y tomar decisiones correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Incremento de llamadas de información que terminan en la compra de un servicio	Indica el crecimiento de servicios de un mes a otro o de un año a otro.	$(\text{Cantidad de llamadas de información que se obtuvo una cita del mes actual} / \text{Cantidad de llamadas de información del mes actual}) * 100$	Porcentaje	Mensual o Anual	20%	45%	-	Conocer si se cumple con la proyección de crecimiento de servicios.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Indicador	Definición	Formula de calculo	Unidad	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupo de Interés	Soporte
Cantidad de Reclamos	Indica la cantidad de reclamos que no fueron atendidos correctamente ya sea por el tiempo de espera, reclamos o informes sobre el total de servicios atendidos.	(Cantidad de servicios que no cumplen con una atención correcta / Cantidad de servicios atendidos) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	5%	15%	Analizar el grado de eficacia del servicio, conocer sus posibles causas y establecer medidas correctivas.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Satisfacción del cliente	Indica la valoración que da el cliente a la atención del servicio brindado.	Promedio de la valoración que da el cliente a la atención del servicio	Promedio	Mensual o Anual	9	10	8	Conocer si se cumple con la proyección de buena atención al cliente.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Cantidad de clientes leales	Indica la cantidad de tratamientos atendidos de principio a fin.	(Cantidad servicios proyectados que terminarían en el mes / Cantidad servicios reales que terminaron en el mes) *100	Porcentaje	Mensual	95%	100%	90%	Conocer el nivel de fidelización del cliente	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Fuente: Autores de esta tesis

8.5 Conclusiones del capítulo

- Nuestro principal valor agregado será la atención bilingüe, inclusión de los padres en algunas sesiones de terapia con los niños y reforzar en todo momento el equipo multidisciplinario que tenemos, además de ser profesionales certificados en diversas especialidades y con experiencia comprobada.
- Se dividirá a nuestro grupo objetivo en 3: colegios/nidos (socios estratégicos influyentes), padres de familia (decisores) y pacientes (usuarios). De esta manera se tendrá una visión específica en nuestras estrategias.
- Se utilizó la estrategia de mix de marketing basado el enfoque integral de servicios, que permitió definir los elementos del producto, proceso, productividad y calidad, personal, promoción y precio.
- Se tendrá procesos claros y bien definidos que nos permitirá controlar el negocio de manera eficiente. De esta manera se podrá brindar un servicio de primera.
- El presupuesto de marketing se dividió en los gastos mensuales, semestrales y anuales que tiene un costo total de S/. 59,500 nuevos soles para el primer año y S/ 119,000 en promedio del segundo año en adelante.
- Contaremos con indicadores de control claves que nos ayudarán a dar un seguimiento exhaustivo a todos nuestros procesos de manera eficiente.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.

Este capítulo comprende los siguientes temas: el proceso de la constitución de la empresa, el sistema junto con la cadena de valor del negocio, localización, diseño de la organización, estándares del servicio, diagramas de flujo (inicia con la solicitud de atención del cliente), la ejecución del servicio y controles de calidad para retroalimentación.

Además, se cubrirá la identificación de los costos necesarios para la ejecución de los servicios, la infraestructura, la obtención de materiales y equipos necesarios, así como el capital de trabajo requerido por mes de servicio a los clientes.

9.1 Objetivos específicos de operaciones.

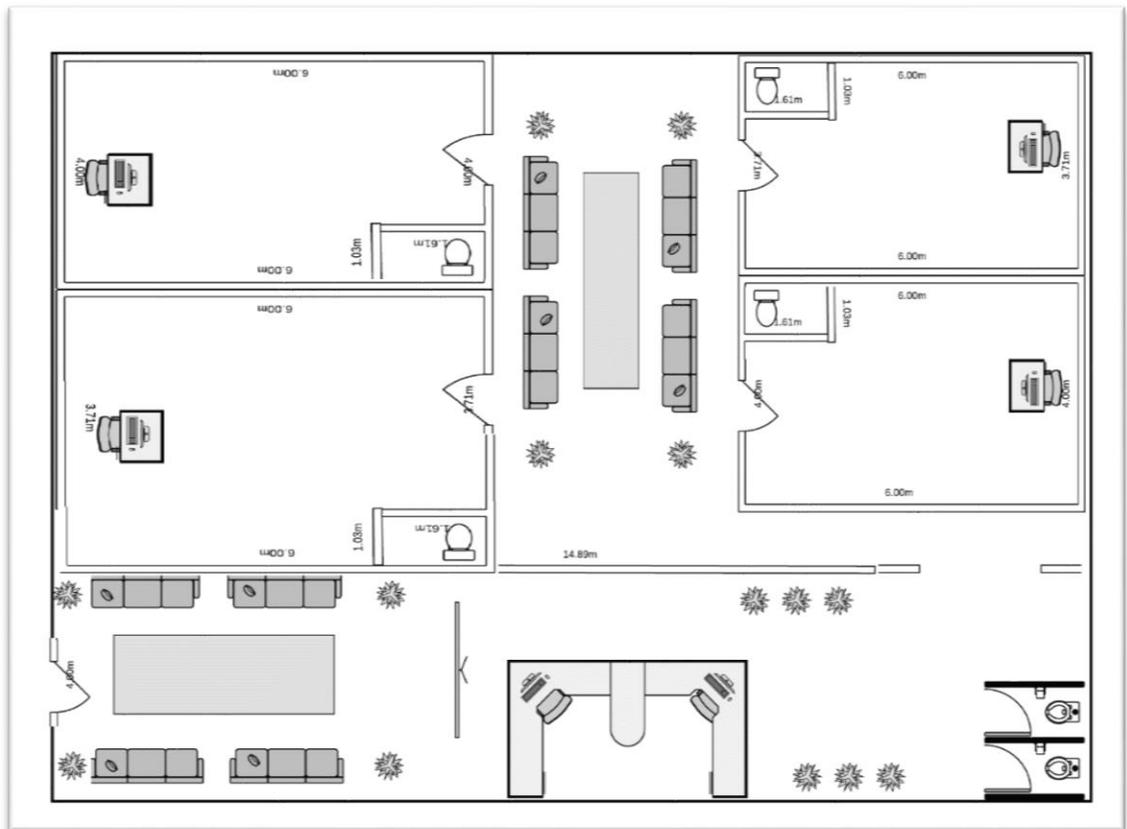
- Determinar la ubicación óptima para el instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje, en base al menor tráfico y accesibilidad de los clientes en la Zona 7 en los distritos de: Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro de Lima Metropolitana.
- Diseñar la distribución del layout del instituto, asimismo la determinación del área necesaria para brindar los servicios requeridos.
- Diagramar el proceso principal de atención al cliente a detalle incluyendo participantes y variables involucradas.
- Definir los KPI's necesarios a evaluar para poder llevar el control del plan de Operaciones.
- Determinar la inversión necesaria y costos operativos de la constitución de la empresa, además del capital de trabajo mensual de acuerdo a la cantidad de servicios requeridos por los clientes.

9.2 Layout de las instalaciones

Para la implementación de la oficina central se diseñó un lay out, el cual requiere un área de 120 m², el cual está representado en la Ilustración IX-1. La distribución cuenta con diversas áreas para el correcto funcionamiento del negocio, entre ellas: un área de atención al cliente o recepción, sala de espera o hall con muebles de espera, mesas y escritorios

debidamente distribuidos para la atención al cliente. Existirá dos espacios destinados a las sesiones de diagnóstico, los cuales serán cómodos y amigables para el niño. También se dispondrá de dos cuartos dedicados exclusivamente para el tratamiento de los niños. Los espacios estarán debidamente equipados, con el material necesario para realizar los ejercicios didácticos, pizarras, televisores y proyectores multimedia para las charlas.

Ilustración IX-1 Layout de las instalaciones



Fuente: Autores de esta tesis

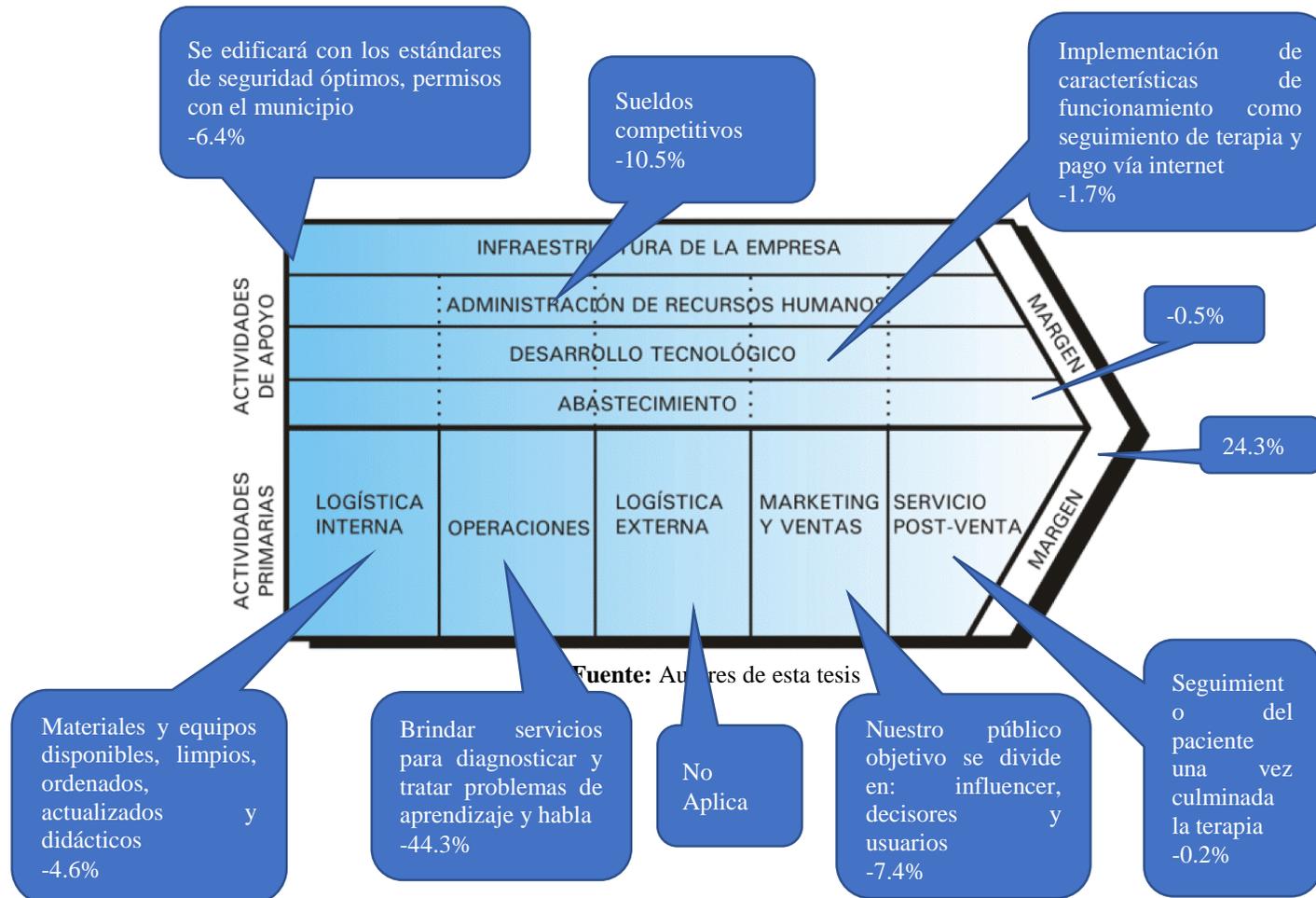
9.3 Capacidad de atención CELA

Como se indicó en el capítulo VI - Tabla VI-8, la demanda proyectada es de 11,794, para lo cual se ha proyectado la capacidad instalada y la estimación de la demanda en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

9.4 Cadena de Valor

La cadena de valor muestra las actividades importantes que generan el mayor valor posible para CELA, como se sabe es un instituto enfocado en servicios y no en la venta de productos, se requiere de actividades de apoyo y primarias para su correcto funcionamiento. La representación de la cadena de valor de muestra en la Ilustración IX-2.

Ilustración IX-2 Cadena de Valor



9.5 Procesos Involucrados

Para el negocio se ha definido tres grupos de procesos principales: estratégico, de atención asistencial (productivos) y de apoyo, los cuales se desarrollarán a continuación.

9.5.1 *Procesos Estratégicos*

Son los flujos que se atiende a la estrategia que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades que deben ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva de nuestro cliente.

Directorio: Se encarga de liderar la estrategia de la empresa, basada en su pensamiento estratégico y en sus habilidades blandas con el fin de formular estrategias de innovación y crecimiento, especialmente en un entorno empresarial tan competitivo y cambiante como el que se vive.

Gestión de Calidad y Seguridad: Entre sus principales funciones está el velar por el adecuado entrenamiento y la formación del personal de nuestra empresa. Antes de iniciar la atención de la empresa es necesario asegurar que todos los trabajadores contratados estén capacitados en la elaboración de las tareas que se les deleguen. También se encargarán de impulsar la interacción entre los equipos que participen, para que de una u otra forma exista una mejora continua de los procesos.

Legal: Es importante que exista un área legal, debido que se tiene como papel principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones del negocio y es clave en las estrategias empresarial. Para nuestro caso, el área legal se va a tercerizar para enfocarnos en los procesos de atención asistencial.

Comercial: Es el responsable de procurar la relación con los clientes y la consecuencia de los objetivos de venta, es la fuente principal de ingresos. De esta manera el trabajo comercial, incluye el conjunto de actividades necesarias para llegar a nuestro usuario final. Cuyo mayor detalle se desplegó en el capítulo VIII.

9.5.2 Procesos de atención asistencial

En este tipo de procesos se encontrará las implicaciones en diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y los proyectos lógicos. El desarrollo y la definición del mapa de proceso para esta tipología se debe realizar de una forma especial, identificando cada proceso en el punto final del recorrido.

Admisión: Recepción de citas y pago por el servicio de evaluación y diagnóstico, en este proceso se apertura de la ficha médica y programación de cita.

Evaluación: Reuniones con el paciente y los padres y realización de los exámenes respectivos, en este proceso se entrega los resultados de la evaluación.

Diagnóstico: Recepción de resultados de evaluación, en este proceso se realiza la reunión con padres y se entrega el informe (plan de tratamiento y programa de financiamiento).

Tratamiento: Se realiza el plan de tratamiento y se entrega el Informe de avance e Informe final.

Seguimiento: Con el informe de tratamiento, se agenda reuniones con padres para el seguimiento periódico.

9.5.3 Procesos de apoyo

Son complementos de los procesos de atención asistencial, aunque sean procesos menores, se debe ofrecer un punto de vista estratégico y corporativo, condicionando el desempeño de procesos superiores y determinando el éxito o el fracaso de estos.

Administración y logística: Se encarga de la coordinación de las tareas cotidianas del instituto, tales como almacén, transformación y distribución de elementos de uso interno hasta la reposición de los mismo. Así mismo está encargado de la supervisión del correcto funcionamiento de la sede con los procesos estandarizados que se tienen.

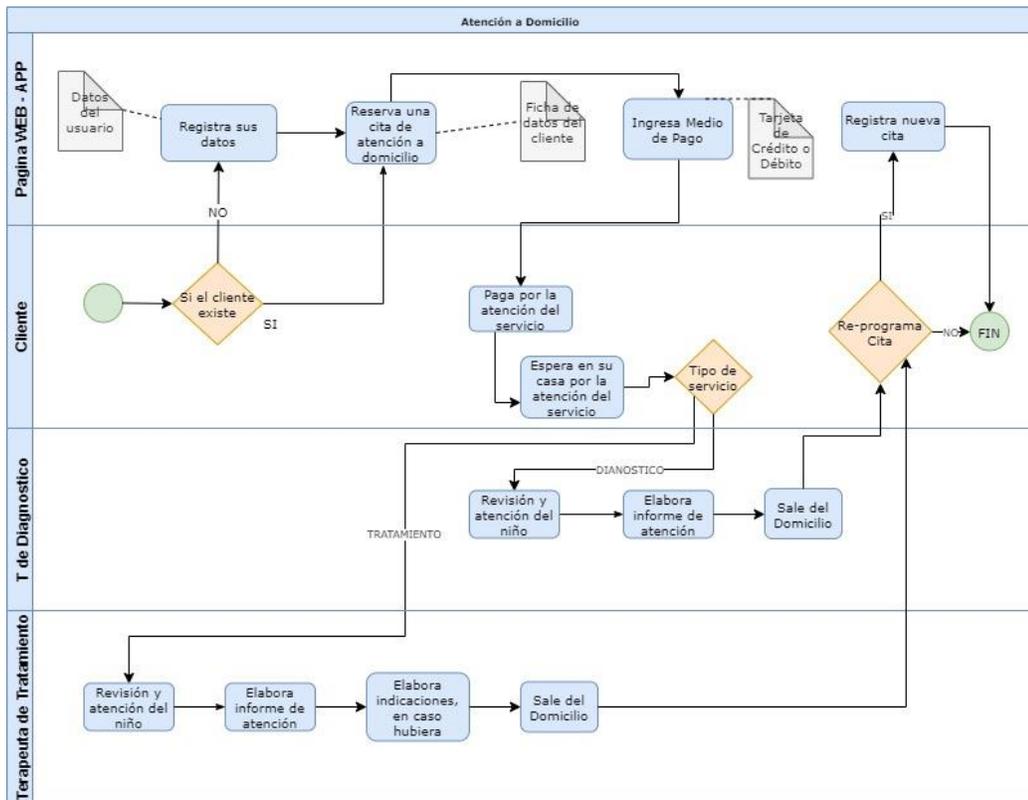
Finanzas: En nuestro caso se va a tercerizar el área que registra los datos contables y datos financieros, deben de realizar los estados financieros de la empresa cada mes, que, con esa base, se debe comparar el rendimiento del negocio con los objetivos propuestos, y de ser necesarios reenfocar la estrategia.

Recursos humanos: También conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. El detalle de este se encuentra en el capítulo X, pero entre sus principales funciones se tendrá:

- Incorporación de personal
- Administración de sueldos y prestaciones
- Comunicación
- Motivación
- Control y evaluación del desempeño
- Promoción y manejo de empleados claves

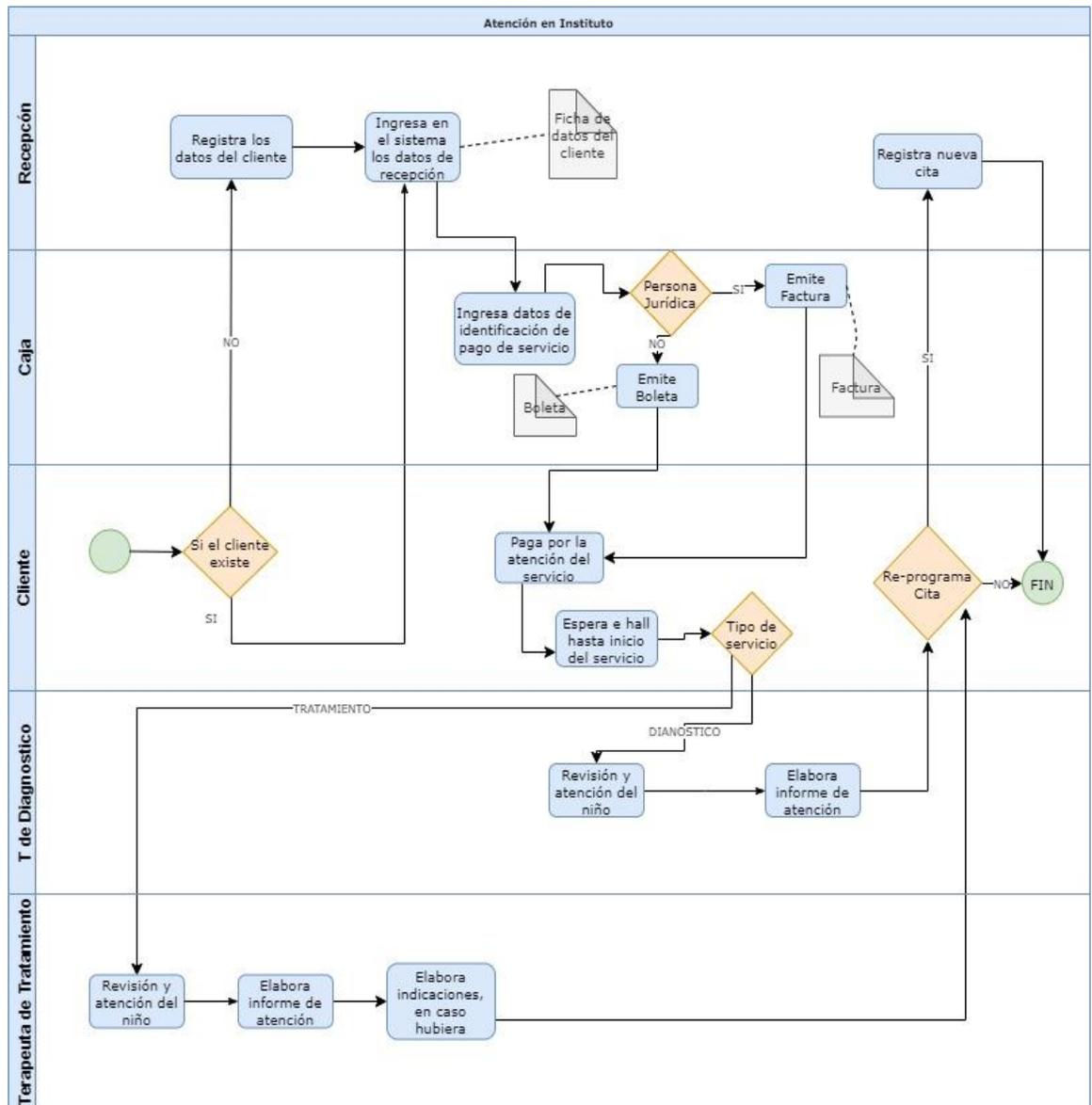
A continuación, se detallan los flujos de atención a domicilio en la Ilustración IX-3 y de atención en el instituto en la Ilustración IX-4.

Ilustración IX-3 Diagrama de actividades de Atención al cliente a domicilio



Fuente: Autores de esta tesis

Ilustración IX-4 Diagrama de actividades de Atención al cliente en Instituto



Fuente: Autores de esta tesis

9.6 Inversión del plan operativo

Después de analizar los requerimientos para la correcta operación de los modelos de negocio, se propondrá el siguiente presupuesto para el instituto para diagnosticar y tratar a niños con problemas de lenguaje y aprendizaje, basados en la inversión inicial y capital de trabajo, las cuales se detallan en la Tabla IX-1.

Tabla IX-1 Presupuesto del plan operativo

	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total (soles)
Mobiliario	Cuadros para el hall	6	800	4,800
	Colchonetas, almohadas y rodillos	10	100	1,000
	Escritorio	4	800	3,200
	Sillas apilables	24	35	840
	Mesas de trabajo	8	50	400
	Muebles para hall y estancia	8	700	5,600
	Masetas, lámparas	14	50	700
	Estantes	12	500	6,000
	Otros	1	5,000	5,000
	SUBTOTAL			27,540
Equipos	Televisor a Color	2	1,500	3,000
	Laptop	6	2,000	12,000
	Servidor	1	10,000	10,000
	Impresora	2	800	1,600
	Proyector Multimedia	2	500	1,000
	Teléfonos fijos	8	40	320
	Sistema de seguridad (cámaras de seguridad)	1	3,000	3,000
	SUBTOTAL			30,920
Material Didáctico	Balones pequeños con textura	5	80	400
	Paquete de papel	12	45	540
	Libros de colorear	12	10	120
	Juguetes interactivos	48	20	960
	Lápiz, lapiceros, cuadernos	12	5	60
	Material para diagnosticar	12	50	600
	Otros	1	2,000	2,000
	SUBTOTAL			4,680
Material de Escritorio	Ficha de Inscripción	1	200	200
	Tarjeta de Cita	1	200	200
	Formatos de parte diario	1	200	200
	Útiles de escritorio y papelería	1	300	300
	Material educativo (dípticos, trípticos, folletos, etc.)	1	300	300
	Caramelos, paletas	6	20	120
	Ficha de seguimiento	1	300	300
	Otros	1	300	300

	SUBTOTAL			1,920
Vestimenta y Otros	Batas Blancas	12	80	760
	Pantalón y chaqueta cerrada	12	100	120
	Jabón espuma y papel toalla	1	100	100
	Alfombras	12	300	3,600
	Otros	1	700	700
	SUBTOTAL			5,280
Infraestructura	Pintado de ambientes	1	10,000	10,000
	Mejora de baños	2	10,000	20,000
	Mejoras en seguridad (accesos con rampas, señaléticas y barandas de seguridad)	1	5,000	5,000
	Habilitación de ambientes	1	50,000	50,000
	SUBTOTAL			85,000
Capital de trabajo	Alquiler de local (2 de garantía 1 de adelanto)	3	6,120	18,360
	SUBTOTAL			18,360
Constitución de la empresa	Elaboración de la minuta de constitución	1	22	22
	Escritura Publica	1	500	500
	Inscripción en registros públicos	1	50	50
	Tramitar el registro único de contribuyente	1	-	-
	Inscripción de los trabajadores en EsSalud	1	300	300
	Solicitar permiso, autorización o registro especial	1	40	40
	Obtener la Autorización del libro de plantillas	1	10	10
	Legalizar los libros contables	1	30	30
	Tramitar la licencia municipal	1	100	100
	Otros	1	300	300
	SUBTOTAL			1,352
TOTAL				175,052

Fuente: Autores de esta tesis

9.7 Control del plan operativo

Se realizó un análisis de los principales indicadores de procesos que puedan impactar en el negocio y que ayudarán a tomar decisiones futuras. El detalle se muestra en la Tabla IX-2.

Tabla IX-2 Control del plan operativo

Indicador	Definición	Formula de calculo	Unidad	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupo de Interés	Soporte
Cumplimiento de servicios proyectados	Indica el porcentaje de servicios cumplidos del total de servicios proyectados en un año. Es un indicador mensual acumulable anualmente.	$(\text{Cantidad de servicios completados} / \text{Cantidad de servicios proyectados al año}) * 100$	Porcentaje	Anual	80%	100%	70%	Conocer el estado de servicios proyectados y tomar decisiones correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Indicador	Definición	Formula de calculo	Unidad	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupo de Interés	Soporte
Tiempo de atención de servicio	Tiempo promedio que indica la duración de servicio en el local o a domicilio.	(Suma de tiempos de atención en local más domicilio / Cantidad servicios atendidos en el local + domicilio) * 100	Horas / Servicio	Mensual	90%	75%	1	Conocer si el tiempo de servicio promedio está en el rango permitido en local o en domicilio y tomar acciones correctivas si fuera necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Eficacia del servicio	Indica la cantidad de servicios que no fueron atendidos correctamente ya sea por el tiempo de espera, reclamos o informes sobre el total de servicios atendidos.	(Cantidad de servicios que no cumplen con una atención correcta / Cantidad de servicios atendidos) * 100	Porcentaje	Mensual	10%	5%	15%	Analizar el grado de eficacia del servicio, conocer sus posibles causas y establecer medidas correctivas.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Indicador	Definición	Formula de calculo	Unidad	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupo de Interés	Soporte
Crecimiento de servicios	Indica el crecimiento de servicios de un mes a otro o de un año a otro.	$\frac{\text{Cantidad de servicios del mes actual}}{\text{Cantidad de servicios del mes anterior}} * 100$ $\frac{\text{Cantidad de servicios del último año}}{\text{Cantidad de servicios del año anterior}} * 100$	Porcentaje	Mensual o Anual	100%	115%	-	Conocer si se cumple con la proyección de crecimiento de servicios.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.
Cantidad de servicios por persona	Indica la cantidad de servicios promedio atendidos por una persona por día en un tiempo determinado.	$\frac{\text{Cantidad servicios}}{\text{Personas}} * \text{días}$	Servicios / personas * días	Mensual	2	2.5	2	Conocer el rendimiento del personal y tomar medidas correctivas en caso sea necesario.	Directorio y Administrador	La recepcionista recopila la información, calcula el valor y lo envía por correo electrónico.

Fuente: Autores de esta tesis

9.8 Conclusiones del capítulo

- La ubicación idónea para el negocio será en Santiago de Surco aproximadamente por la cuadra 5ta de la av. de los precursores por ser de fácil accesibilidad y una mayor aceptación del público objetivo realizada en la encuesta realizada en la Zona 7 en los distritos de: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco de Lima Metropolitana.
- Respecto a la distribución del local, es necesario contar con cinco espacios, uno para la atención (hall), dos áreas para el diagnóstico y 2 áreas para el tratamiento (fuera de los servicios higiénicos), con horarios de atención fijos durante toda la semana incluyendo sábados y previa cita los domingos.
- Los servicios de atención al cliente se brindarán en dos modalidades: atención al cliente en el local y atención a domicilio, el cual nos ayudará a reducir costos de infraestructura y establecer una red de personal de servicio.

CAPÍTULO X. **PLAN ORGANIZACIONAL Y RRHH.**

En el presente capítulo se analizará todo lo relacionado a la gestión del personal, así como determinar la estructura organizativa, los perfiles de puesto; asimismo se describe el plan administrativo que tendrá la propuesta de negocio.

10.1 Objetivos específicos del plan organizacional

- Seleccionar el modelo organizacional a implementar en el plan de negocios propuesto.
- Definir los perfiles y funciones del personal a contratar, así como su vínculo laboral.
- Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

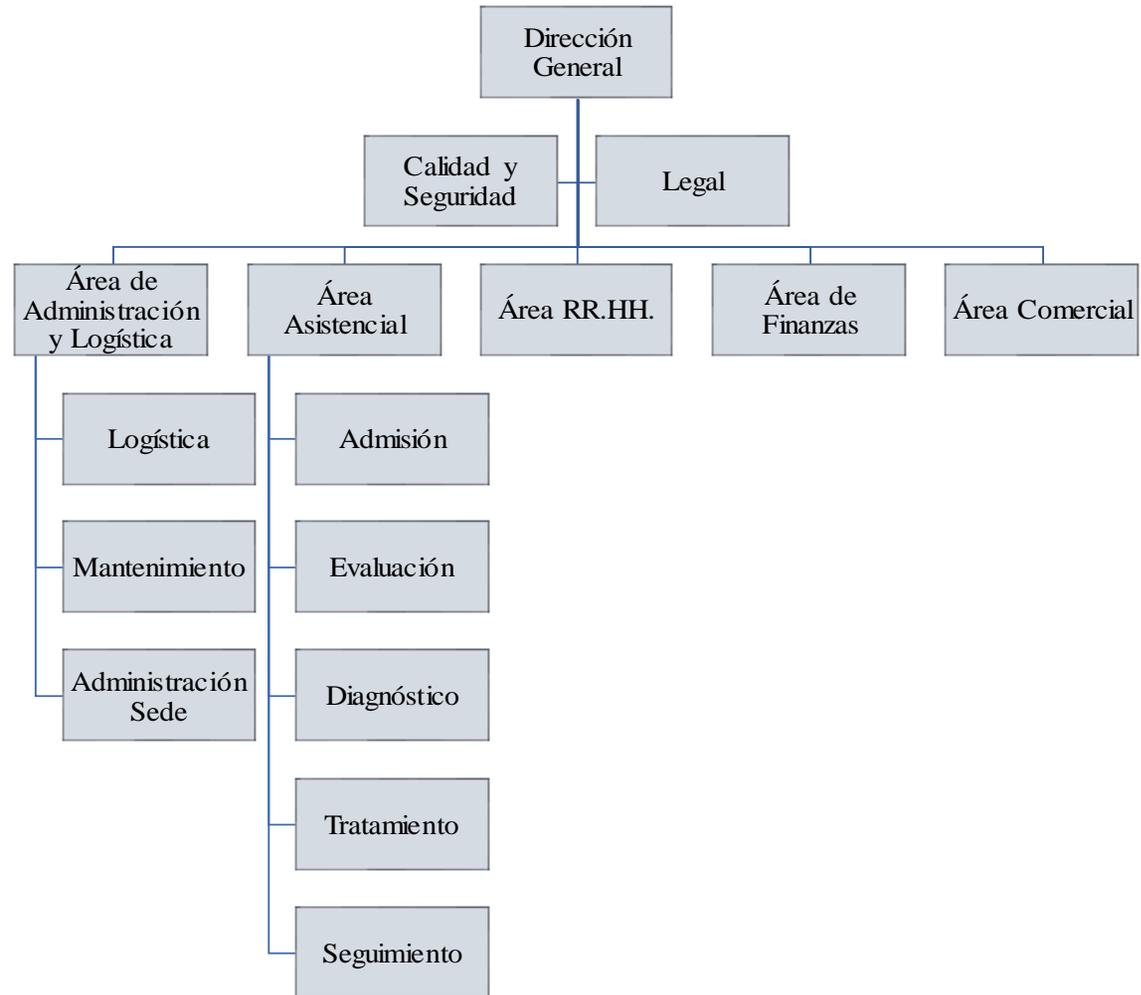
10.2 Estructura organizacional.

El diseño organizacional de puestos el cual permitirá definir, estructurar, ordenar y distribuir las diversas unidades orgánicas que constituirán la presente organización. En primero lugar se detallará el modelo de organización a plantear, en segundo lugar, se detallará el organigrama y finalmente se definirán los manuales elaborados para cada puesto. (Louffat, 2017).

10.2.1 Organigrama

La tipología de organización implementada de acuerdo a Mintzberg & Van der Heyden (2006) y lo indicado por Arbaiza (2014) toda organización empresarial tiene una estructura simple y para la presente empresa el administrador estará a cargo del personal para realizar una supervisión directa. La descripción gráfica será mediante el modelo organizacional funcional ya que permite observar cómo estarán distribuidos los recursos humanos dentro de la empresa, el cual se describe en la Ilustración IX-1.

Ilustración X-1 Organigrama



Fuente: Autores de esta tesis

10.2.2 Descripción de áreas funcionales

Para comenzar el proceso primero se identificará el puesto de trabajo con sus respectivos deberes, actividades y responsabilidades. Se ha detallado las actividades de manera simple y clara con sus respectivos deberes, con la salvedad que algunos puestos de trabajo requieren más de un empleado que ocupan diferentes cargos. (Snell & Garcia Alvarez, 2013).

El capital humano es el factor más importante de las empresas que dan servicios, por el contacto directo que tienen con el consumidor final, por consecuente para el instituto que diagnostica y trata problemas del habla y aprendizaje, se ha identificado los siguientes valores como atributos necesarios para atender: cordialidad, puntualidad, honradez, empatía, alta orientación al servicio, capacidad de resolver las necesidades de los clientes, trabajo en equipo y capacidad de escuchar y comunicación. El capital humano requerido se detalla en la Tabla X-1, el salario del personal de staff de apoyo y personal de seguridad se realizará mediante recibo por honorarios.

Tabla X-1 Capital Humano

Área	Personal Fijo	Cantidad
Directorio	Socios	4
Administración Sede/Logística/RR.HH/Calidad y Seguridad.	Administrador	1
Admisión	Secretaria	1
Asistencial	Psicólogo	1
Área	Personal Variable	Cantidad
Asistencial	Terapeuta	5
Área	Staff de Apoyo	Cantidad
Legal	Abogado	1
Finanzas	Contador	1
Mantenimiento	Personal de Mantenimiento	1
Seguridad local	Personal Seguridad	1

Fuente: Autores de esta tesis

10.3 Procesos de gestión de recursos humanos.

Para iniciar el proceso de gestión de recursos humanos, en una primera fase será una de las funciones del Administrador del Instituto.

10.3.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, se debe tener conocimiento preciso de las especificaciones del puesto, donde se generará un perfil del puesto, que servirá de guía para captar el grupo de candidatos calificados para el puesto solicitado. (Mejia, Balkin, & Cardy, 2001).

Para el reclutamiento de postulantes se ha determinado el uso de los siguientes medios:

- Websites especializadas en reclutar como son: Laborum, LinkedIn, Bumeran, Aptitus entre otros.
- Publicación en la sección de Aptitus del diario El Comercio.
- Publicación del aviso de las convocatorias en las universidades donde se cuenta las carreras de psicología y terapeutas.
- La selección del profesional en Psicología será por referencias, con experiencia comprobada y altamente calificada, el valor agregado que le ofreceremos es brindarle un porcentaje de acciones del centro (por definir) para poder fidelizarlo al 100% y comprometerlo en el proyecto.

Para la selección de postulantes, se detalla en la Tabla X-2 los requisitos y las funciones a desempeñar que se tienen que evaluar al momento de filtrar a los candidatos.

Tabla X-2 Perfil del puesto

Puesto	Requisitos	Principales Funciones
<p>Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. - Experiencia de 3 años en puestos similares en empresas de servicios. - Trabajo en equipo - Capacidad de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir, implementar y evaluar la estrategia de crecimiento de corto y largo plazo de la empresa. - Planificar, dirigir y analizar la gestión económica, financiera y tributaria. - Ampliar la cartera de clientes y gestionar la retención de los clientes, a través de nuevas unidades de negocio. - Liderar y administrar el equipo de trabajo en la empresa. - Gestionar las operaciones y su mejora continua. - Planificar y dirigir el servicio. - Supervisar y mejorar la infraestructura de la empresa. - Dirigir, implementar, mantener y asegurar la mejora continua del Sistema de Calidad y Seguridad.
<p>Recepcionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Título técnico en secretariado. - Experiencia mayor a 2 años en posiciones similares. - Alta orientación al servicio - Dinámica, proactiva - Trabajo en equipo - Capacidad de escuchar y comunicación - Rápida solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Central Telefónica. - Recepción, distribución y seguimiento de los documentos de las diferentes áreas. - Recepción, verificación y confirmación de las facturas de proveedores. - Redactar correspondencia, informes, memorando, oficios y documentos de variada complejidad. - Atención directa al cliente brindando información de los servicios que ofrece la empresa, generación de registro, cuadro de horarios y coordinación con el personal variable para la atención de servicios. - Control de servicios diversos y alquileres. - Llevar control de archivo.

Puesto	Requisitos	Principales Funciones
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo (a) clínica (Titulado y Colegiado), con especialidad en psicología cognitiva - Infantil. - Formación en un enfoque terapéutico (Indispensable). - Diseño y ejecución de talleres psicoterapéuticos. - Experiencia en atención a personas en consejería y manejo de terapias. - Experiencia en atención a personas en consejería y manejo de terapias. - Experiencia clínica no menor de 8 años. - Alta orientación al servicio - Capacidad de escuchar y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejería familiar, de pareja y crianza de niños. - Evaluación, diagnóstico e informes de los casos. - Dirección del área Asistencial - Definir, implementar y evaluar la estrategia de crecimiento del área Asistencial
Terapeuta	<ul style="list-style-type: none"> - Título en Tecnología Médica - Especialidad en Terapia de Lenguaje, Aprendizaje, Psicomotricidad, Sensorial u ocupacional. - Tener Colegiatura y habilidad profesional vigente - Diplomados en formación en abordajes terapéuticos específicos con mención en desarrollo infantil en curso o culminados. - Experiencia laboral mínima de 2 años de experiencia en trabajo Clínico con niños. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividades Técnico asistencial según especialidad y Programas. - Realizar evaluaciones utilizando las pruebas de acuerdo a las guías de atención de la institución. - Cumplir con una atención cálida y técnica dentro de sus respectivos servicios. - Elaboración de los informes solicitados por los padres. - Confección de informes de evaluación y evolución de acuerdo a la ley peruana y las guías y procedimientos de la institución con la periodicidad establecida o a solicitud expresa del Jefe de Servicio y de los padres o tutores. - Participar en la discusión de casos clínicos y unidades de diagnósticos.

Fuente: Autores de esta tesis

10.3.2 Proceso de inducción y contratación de personal.

El personal que ingrese a la empresa contará con un proceso de inducción en los siguientes temas:

- Servicio
- Operaciones
- Sistemas de atención al cliente
- Sistemas de higiene y buen uso de las instalaciones

El primer día de ingreso deberá firmar su contrato de trabajo, recibir el fotocheck y documentos de la empresa como el reglamento interno entre otros.

10.3.3 Proceso de capacitación de personal.

En el instituto, el recurso humano es importante y se buscará minimizar la rotación del personal, por lo que se diseñará un plan de capacitación para el personal operativo cuyo objetivo será reforzar los procesos clave de la empresa, así como mantener actualizada la cultura de servicio y calidad.

10.4 Administración de compensaciones.

De acuerdo con lo antes mencionado se estará escogiendo los beneficios de la Ley N° 28015, adicionalmente a ello la empresa establece rangos salariales para el personal que sea contratado, en la Tabla X-3, se detalla los rangos salariales de acuerdo a cada puesto del instituto.

Tabla X-3 Rango Salarial

Puesto	Rango Salarial (S/.)	Número de sueldos anuales
Administrador	5,000.00	14
Recepcionista	1,500.00	14
Psicólogo	5,000.00	14
Terapeuta	40.00 por hora (Recibo por Honorarios)	-

Fuente: Autores de esta tesis

10.5 Jornada de trabajo.

En el esquema laboral se estará bajo la Ley N° 28015 para MYPE, en relación a la jornada de trabajo de los colaboradores, se aplicará lo previsto por el Decreto Supremo N.º 007-2002- TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley N.º 27671; o norma que lo sustituya.

Se tendrá descansos semanales obligatorios de acuerdo con el cronograma de operaciones establecido en la Tabla X-4. Con relación a los días de vacaciones, tendrán los colaboradores un máximo de treinta (30) días calendario de descanso por cada año de trabajo servicios.

En caso se requiera retirar por falta grave o no, a un colaborador (despido) el importe de la indemnización por despido injustificado es equivalente a quince (15) remuneraciones.

Los Socios son considerados trabajadores de confianza, por lo que no tendrán un horario de entrada ni de salida establecido. Los Psicólogos y Terapeutas serán llamada según la demanda de atención que se requiera.

Tabla X-4 Horario de Trabajo

Todo el personal fijo			
Cantidad de horas a la semana - 6 hr de refrigerio	54:00		
	Horario		Cantidad H.
de lunes a sábado:	10:00	19:00	54:00

Fuente: Autores de esta tesis

El horario de trabajo del personal de planilla variable será dentro del horario de trabajo del personal fijo y según requerimiento.

El horario de trabajo del personal de limpieza y seguridad será similar al horario del personal de planilla fija.

10.6 Servicio de terceros.

Se utilizará el servicio de terceros, referente al personal de mantenimiento / limpieza, abogado, contador, que serán contratados bajo demanda. El servicio de personal de seguridad sea contratado bajo el horario establecido en la Tabla X-4.

Para el personal de mantenimiento y limpieza se contratará a la empresa Hadas, que otorga un servicio de limpieza de S/ 59 nuevos soles por cuatro horas de limpieza, este servicio se puede reservar en línea, la empresa asegura los filtros adecuados para un

personal adecuado y cuanto con experiencia con más de doce mil servicios realizados. (Hadas, 2018).

Para el servicio de abogados para la empresa, se contará con la firma de abogados Vera Torres, que brinda servicios de: Asesoría legal, Prevención de riesgos laborales, son especialistas en temas laborales, Contratación de personal extranjero de acuerdo a Ley, procesos de despido, reducción de personal y procedimientos preventivos y sancionadores por hostigamiento. (Vera Torres, 2018).

Los servicios de contador, se validó el servicio de la empresa Crececont, que es una empresa conformada por especialistas contables, tributarios, financieros y laborales, que apoyan a la creación, desarrollo y consolidación empresarial. Que ayuda a mantener la contabilidad del día, de forma ordenada, también se encargan de la gestión de los préstamos bancarios que se requiera, se contratará el plan emprende. (CRECECONT, 2017).

Lo relacionado a seguridad, estará a cargo por la empresa Esvicsac, que cuenta con amplias certificaciones y cuenta con clientes destacados como bancos y organizaciones estatales. Cuya función principal se encargará de velar por la seguridad tanto de la institución como de las personas que asistan. (ESVICSAC, 2012).

10.7 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.

Después de analizar los diferentes perfiles y personal requerido para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, se propondrá el siguiente presupuesto para el instituto para diagnosticar y tratar a niños con problemas de lenguaje y aprendizaje, basados en la inversión inicial y capital de trabajo, las cuales se detallan en la Tabla X-5.

Tabla X-5 Presupuesto RRHH

Personal	Proyección de la remuneración en el horizonte del proyecto											
	Remuneración base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Personal administrativo fijo												
Administrador	5,000	88,800	91,464	94,217	97,041	99,953	102,955	106,045	109,224	112,510	115,884	1,018,092
Recepcionista	1,500	26,640	27,439	28,256	29,109	29,979	30,885	31,808	32,767	33,744	34,756	305,383
Personal de seguridad	1,200	21,312	43,903	45,217	46,567	47,952	49,408	50,900	52,428	53,990	55,624	467,301
Personal operativo fijo												
Psicólogo	5,000	88,800	91,464	94,217	97,041	99,953	102,955	106,045	109,224	112,510	115,884	1,018,092
Personal operativo variable												0
Terapeutas	50% x sesión	480,024	540,027	600,030	618,031	636,572	655,669	675,339	695,599	716,467	732,946	6,350,704
Variable del Psicólogo	10% x sesión	32,002	36,002	40,002	41,202	42,438	43,711	45,023	46,373	47,764	48,863	423,380
Asesorías												
Contador (1)	500	6,000	6,180	6,360	6,552	6,744	6,948	7,152	7,368	7,584	7,812	68,700
Abogado (1)	1,000	4,000	4,120	4,244	4,371	4,502	4,637	4,776	4,919	5,067	5,219	45,856
Total		747,578	840,599	912,542	939,913	968,093	997,168	1,027,088	1,057,903	1,089,636	1,116,989	9,697,508

Fuente: Autores de esta tesis - (S/ sin IGV).

10.8 Conclusiones del capítulo.

- Se elaboró el modelo organizacional que se desarrollará al momento de la formalización del instituto de diagnosticar y tratar problemas de aprendizaje para niños entre 3 y 12 años.
- Así mismo, se definió los perfiles que se requieren en conjunto con las funciones que desempeñará cada uno, y el vínculo laboral que se tendrá, que será de suma importancia al momento de realizar el reclutamiento y selección del puesto.
- Se definieron los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación de personal, que determinará el flujo a seguir para adquirir nuevo personal.
- Se llegó a definir la jornada de trabajo de cada perfil del puesto y el proceso de contratación para los servicios de terceros, que nos ayudará a facilitar la contratación de personal que no pertenece a la cadena principal de valor de la organización.

CAPÍTULO XI. **PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO.**

El capítulo XI, cuya finalidad es realizar una evaluación económica y financiera del plan de negocios propuesto, con el objetivo de establecer la viabilidad del proyecto de inversión. Para ello se han realizado proyecciones de demanda en función del mercado potencial, se proyectaron costos y gastos, se estimó la inversión y con toda la información se proyectó el Estado de Resultados y el Flujo de Caja Económico.

Se realizó el análisis de riesgo, debido a que las variables que definen los ingresos, egresos e inversión no podrían ser los esperados. Estas variables configuran escenarios para lo que se requiere el cálculo de los indicadores, como lo es el VAN y TIR para determinar la viabilidad económica del proyecto. Si se evaluarán proyectos en situaciones de certeza, no habría problemas con las proyecciones, no obstante, la realidad no es así.

11.1 Objetivos específicos del Plan Financiero.

- Determinar la rentabilidad económica del plan de negocio propuesto.
- Proyectar los gastos, costos e inversión inmersos en el plan de negocio propuesto.
- Calcular los principales indicadores económicos.
- Realizar el análisis de riesgo.
- Determinar las variables más relevantes del negocio que determinan ingresos y egresos que afectan la viabilidad económica del plan del negocio propuesto.
- Determinar los puntos críticos que podrían hacer el VAN = 0.
- Realizar análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de las variables relevantes que afectarían la viabilidad económica del proyecto.
- Administrar escenarios y su impacto en los parámetros de evaluación.

11.2 Consideraciones generales del estudio financiero.

La evaluación económica se realizó bajo los siguientes supuestos:

- El periodo de evaluación es de 10 años y los ingresos y egresos están calculados en soles.
- El financiamiento será por capital de los socios al 100%.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.50%.
- Los inversionistas quieren ganar un 30%.
- CELA operará en un local alquilado.
- La investigación cualitativa determinó que el interés de compra para los servicios que se brindarán en el local es de 90.3%.

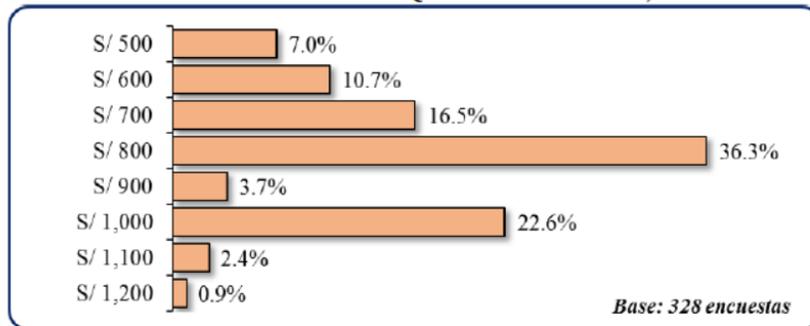
- La investigación cualitativa determinó que el atributo más valorado por los padres de familia es el profesionalismo que equivale al de 63.47%.
- Se considera que hay madres de familia que tomarán tanto los servicios en el local y en el domicilio.
- El crecimiento de la participación del mercado para será de 4% para el primer año, de 4.5% para el segundo año y 5% hasta el décimo año.
- Para el primer año se ha considerado captar la demanda progresivamente por un tema de inicio de operaciones y de construcción de marca. La captación representará el 36% de un año normal, lo cual equivale a 4,734 sesiones.

11.3 Proyección de ventas, costos y gastos.

11.3.1 Estimación de ventas

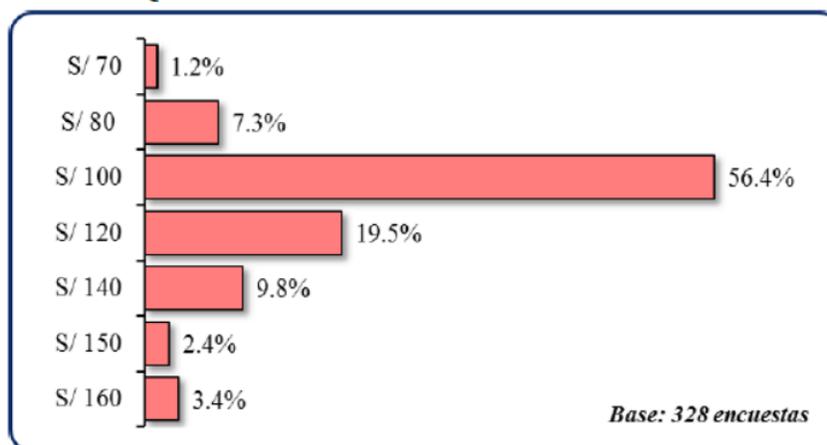
Los precios estimados se han obtenido como resultado de la investigación cuantitativa detallada en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**: Estimación del precio del diagnóstico y estimación del precio de terapias. Para el diagnóstico, el precio estuvo en el rango de S/ 500 y S 1,200, siendo S/800, el valor con mayor frecuencia cabe indicar que S/ 800.00 corresponde a 4 sesiones de evaluación. Para el servicio de terapias el precio estuvo en el rango de S/ 70 y S 160, siendo S/100, el valor con mayor frecuencia.

FIGURA 22. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR DIAGNOSTICAR EL TIPO DE PROBLEMA QUE SU HIJO TIENE?, 2019



Fuente: Autores de la Tesis.

FIGURA 23. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR SESIÓN, PARA QUE SU HIJO RECIBA ESTE TRATAMIENTO?



Fuente: Autores de la Tesis.

Para determinar los ingresos proyectados se multiplica el número de servicios de evaluaciones y diagnósticos proyectados por los precios, para determinar los ingresos por terapias, se considera que el 25% de los diagnósticos toman terapias con una frecuencia de 2 veces por semana. Para mayor detalle Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla XI-1 Ingresos

Tipo de atención	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Evaluación y Diagnóstico	223,740	360,018	400,020	412,021	424,381	437,113	450,226	463,733	477,645	488,631
Terapias	289,337	1,080,054	1,200,060	1,236,062	1,273,144	1,311,338	1,350,678	1,391,198	1,432,934	1,465,892
Total	513,077	1,440,072	1,600,080	1,648,082	1,697,525	1,748,451	1,800,904	1,854,931	1,910,579	1,954,523

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.3.2 Estimación de Costos

A continuación, se muestra los gastos en las tablas XI-2, XI-3 y XI-4. Los costos se muestran en las tablas XI-5 y XI-6. El costo fijo más significativo lo representan las remuneraciones del personal fijo encargado de realizar los servicios que se llevarán en el

local. El costo variable más significativo lo presentan remuneraciones del personal asistencial encargado de realizar los servicios de terapias.

Tabla XI-2 Gastos Marketing

Actividades	Total anual
Community manager	12,000
Página web/mailings	12,000
Influencers	18,000
Campaña Apertura	8,000
Campaña fidelización	12,000
Captación de clientes	18,000
Actividades niños	12,000
Charlas colegios	9,000
Merchadising	18,000
Total	119,000

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

Tabla XI-3 Gastos de remuneraciones

Personal	Total Anual
Personal administrativo fijo	
Administrador	88,800
Recepcionista	26,640
Personal de seguridad	21,312
Personal operativo fijo	
Psicólogo	88,800
Asesorías	
Contador (1)	6,000
Abogado (1)	4,000
Total	235,552

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV con beneficios sociales)
Para mayor detalle Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla XI-4 Gastos administrativos

SERVICIOS	Gasto Anual
Gastos Generales	86,640.00
Alquiler de local	73,440.00
Luz	4,800.00
Agua potable	2,400.00
Trio: Teléfono, cable e internet	3,600.00
Mantenimiento y reparación del local	2,400.00
Gastos de limpieza	3,600.00
Útiles de aseo (Jabón de espuma y Papel toalla para los servicios higiénicos)	3,600.00
Útiles de aseo (mantenimiento del local y otros)	3,600.00
Gastos de materiales de escritorio	3,270.00
Papel bond A4 85 gr.	1,200.00
Lapiceros y lápices	240.00
Perforador, engrapador, tijera, etc.	150.00
Folder de manila	480.00
Otros	1,200.00
Gastos de mantenimiento de página web	2,400.00
Pago del dominio	1,200.00
Pago host de página web	1,200.00
Gastos imprevistos	600.00
TOTAL	96,510.00

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

Tabla XI-5 Costos variables

Costos variables	Cost. Unitario
Ficha de inscripción	0.10
ficha de seguimiento	0.10
Tarjeta de cita	0.10
Formato de parte diario	0.10
Material educativo de apoyo	0.10
Implemento de enseñanza (talco, masas)	3.00
otros	2.00
Remuneración del personal asistencial - variable	42.37
Remuneración variable de Psicóloga x sesión	16.95

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV). Para mayor detalle Ver ¡Error!

No se encuentra el origen de la referencia..

Tabla XI-6 Costos Fijos

Costos fijos	Costo mensual
Remuneración del personal asistencial - fijo	7,400
Total	7,400

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.4 Flujo de inversiones del proyecto, capital de trabajo y depreciación.

Los servicios se brindarán en un local alquilado, y para la respectiva implementación se adquirirán equipos, mobiliario, material didáctico, así como el acondicionamiento del local.

11.4.1 Detalle de la inversión

La inversión será asumida en su totalidad por los cuatro socios, en partes iguales, ascendiendo a S/ 180,692 soles.

Tabla XI-7 Inversión

	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total (soles)
Mobiliario	Cuadros para el hall	6	800	4,800.00
	Colchonetas, almohadas y rodillos	10	100	1,000.00
	Escritorio	4	800	3,200.00
	Sillas apilables	24	35	840.00
	Mesas de trabajo	8	50	400.00
	Muebles para hall y estancia	8	700	5,600.00
	Masetas, lámparas	14	50	700.00
	Estantes	12	500	6,000.00
	Otros	1	5,000	5,000.00
	SUBTOTAL			
Equipos	Televisor a Color	2	1,500	3,000.00
	Laptop	6	2,000	12,000.00

	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total (soles)
	Servidor	1	10,000	10,000.00
	Impresora	2	800	1,600.00
	Proyector Multimedia	2	500	1,000.00
	Teléfonos fijos	8	40	320.00
	Sistema de seguridad (cámara de seguridad)	1	3,000	3,000.00
	SUBTOTAL			30,920.00
Material Didáctico	Balones pequeños con textura	5	80	400.00
	Paquete de papel	12	45	540.00
	Libros de colorear	12	10	120.00
	Juguetes interactivos	48	20	960.00
	Lápiz, lapiceros, cuadernos	12	5	60.00
	Material para diagnosticar	12	50	600.00
	Otros	1	2,000	2,000.00
	SUBTOTAL			4,680.00
Material de Escritorio	Ficha de Inscripción	1	200	200.00
	Tarjeta de Cita	1	200	200.00
	Formatos de parte diario	1	200	200.00
	Útiles de escritorio y papelería	1	300	300.00
	Material educativo (dípticos, trípticos, folletos)	1	300	300.00
	Caramelos, paletas	6	20	120.00
	Ficha de seguimiento	1	300	300.00
	Otros	1	300	300.00
SUBTOTAL			1,920.00	
Vestimenta y Otros	Batas Blancas	12	80	760.00
	Pantalón y chaqueta cerrada	12	100	120.00
	Jabón espuma y papel toalla	1	100	100.00
	Alfombras	12	300	3,600.00
	Otros	1	700	700.00
	SUBTOTAL			5,280.00
Infraestructura	Pintura de ambientes	1	10,000	10,000.00
	Mantenimiento de baños	2	10,000	20,000.00
	Mejoras en seguridad (accesos con rampas, señales y barandas de seguridad)	1	5,000	5,000.00

	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total (soles)
	Habilitación de ambientes	1	50,000	50,000.00
	SUBTOTAL			85,000.00
Capital de trabajo	Alquiler de local (2 de garantía 1 de adelanto)	3	6,120	18,360
	SUBTOTAL			18,360.00
Constitución de la empresa	Elaboración de la minuta de constitución	1	22	22.00
	Escritura Publica	1	500	500.00
	Inscripción en registros públicos	1	50	50.00
	Tramitar el registro único de contribuyente	1	-	-
	Inscripción de los trabajadores en EsSalud	1	300	300.00
	Solicitar permiso, autorización o registro especial	1	40	40.00
	Obtener la Autorización del libro de plantillas	1	10	10.00
	Legalizar los libros contables	1	30	30.00
	Tramitar la licencia municipal	1	100	100.00
	Otros	1	300	300.00
	SUBTOTAL			1,352.00
TOTAL				175,052.00

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.4.2 Tabla de capital de trabajo

Para el funcionamiento del instituto se requiere un capital de trabajo que asciende a S/ 41,251 soles. Para el cálculo del capital de trabajo se ha utilizado el método flujos efectivos mensuales, el cual consiste en hallar las diferencias entre los ingresos y los costos operativos del mes, los cuales serán necesarios cubrir para no tener déficit durante la operación del negocio. En la Tabla XI-8, se muestra el cálculo realizado

Tabla XI-8 Capital de trabajo

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso efectivo por Diagnóstico	5,424	8,136	10,848	13,560	16,272	18,984	21,018	23,730	26,442	26,442	26,442	26,442
Ingreso efectivo por Terapia	1,356	3,390	6,102	9,492	13,560	18,306	23,561	29,493	36,104	42,714	49,325	55,935
Costos variables	-814	-1,491	-2,305	-3,254	-6,318	-9,764	-13,307	-17,424	-21,923	-25,657	-29,391	-33,125
Costos fijos	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400	-7,400
Gastos Generales y otros	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043	-8,043
Gastos del personal administrativo	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396	-11,396
Gastos de marketing	-9,250	-3,000	-6,750	-3,000	-5,250	-4,500	-5,250	-3,000	-6,750	-3,000	-5,250	-4,500
Asesorías (Contador + abogado)	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Flujo de efectivo Saldo mensual	-30,622	-20,304	-19,443	-10,541	-9,074	-4,313	-1,317	5,461	6,534	13,160	13,787	17,414
Saldo Acumulado	-30,622	-50,926	-70,369	-80,910	-89,984	-94,297	-95,614	-90,153	-83,619	-70,459	-56,672	-39,258

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

El capital de trabajo necesario equivale a S/ 95, 614

11.4.3 Proyección de depreciación

Las inversiones más importantes lo representan los equipos y el acondicionamiento del local. En la Tabla XI-9 se muestra la depreciación de cada uno de los componentes de la inversión. Para los equipos y mobiliario se aplicó las tasas de depreciación de la SUNAT. Para el material didáctico se asumió que el tiempo de vida es de 2 años, debido a su alta utilización.

Tabla XI-9 Depreciación

Descripción	Vida Útil	% anual	Monto	Depreciación Anual
Equipos	4.00	25.00%	30,920.00	7,730.00
Mobiliario	10.00	10.00%	27,540.00	2,754.00
Material didáctico	2.00	50.00%	4,680.00	2,340.00
Acondicionamiento de infraestructura	10.00	10.00%	85,000.00	8,500.00
Total			148,140.00	21,324.00

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

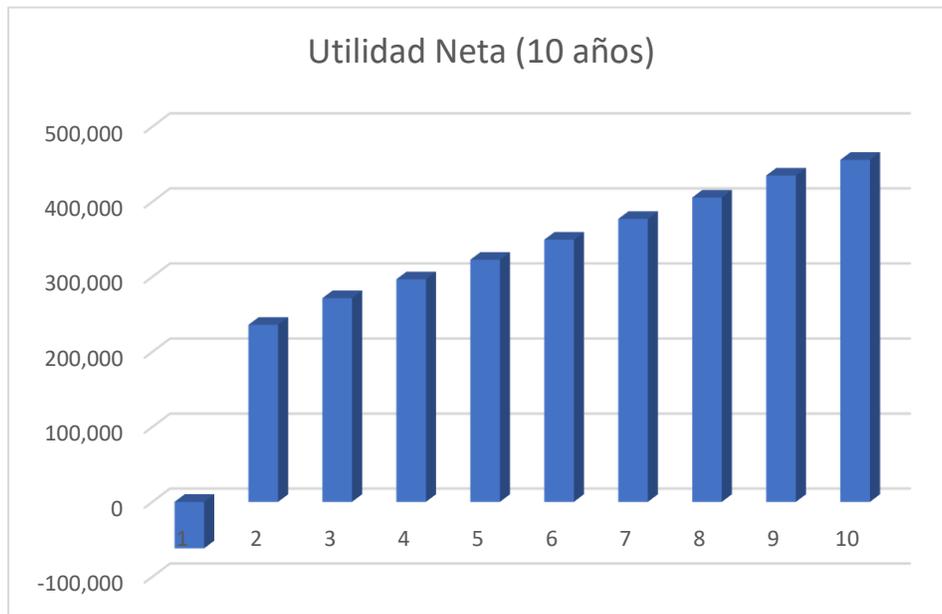
11.5 Estado de Resultados y Flujo de Caja Operativo

El estado de resultados muestra cómo sería el comportamiento operacional del plan de negocios propuesto. En el primer año se tendrá un resultado negativo debido a que solo se captará un 36% de la demanda de un año normal por inicio de operación y creación de marca.

La utilidad neta presenta un comportamiento creciente debido a que se estima incrementar la participación del mercado como resultado de la ejecución del plan de marketing propuesto. Para el cálculo de los resultados se ha considerado tasas de crecimiento de los costos del orden del 4%, como respuesta a los incrementos, producto de inflación y variación del tipo de cambio. En Ilustración XI-1 Utilidad Neta , se muestra el comportamiento de la utilidad neta y en la

Tabla XI-10 se muestra el Estado de Resultados y Flujo económico para los 10 años.

Ilustración XI-1 Utilidad Neta



Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

Tabla XI-10 Estado de Resultados y Flujo de caja Operativa

FLUJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		513,077	1,440,072	1,600,080	1,648,082	1,697,525	1,748,451	1,800,904	1,854,931	1,910,579	1,954,523
Ventas		513,077	1,440,072	1,600,080	1,648,082	1,697,525	1,748,451	1,800,904	1,854,931	1,910,579	1,954,523
Egresos		-575,011	-1,131,157	-1,214,896	-1,227,162	-1,239,745	-1,252,713	-1,266,002	-1,279,644	-1,293,646	-1,308,041
Costos Fijos		-88,800	-91,464	-94,217	-97,041	-99,953	-102,955	-106,045	-109,224	-112,510	-115,884
Costos variables		-164,773	-646,053	-717,836	-717,836	-717,836	-717,836	-717,836	-717,836	-717,836	-717,836
Personal administrativo		-136,752	-162,806	-167,690	-172,716	-177,884	-183,248	-188,753	-194,419	-200,244	-206,265
Marketing		-59,500	-100,740	-102,755	-104,810	-106,906	-109,044	-111,225	-113,450	-115,719	-118,033
Generales		-86,640	-88,373	-90,140	-91,943	-93,782	-95,658	-97,571	-99,522	-101,513	-103,543
Limpieza		-3,600	-3,672	-3,745	-3,820	-3,897	-3,975	-4,054	-4,135	-4,218	-4,302
Escritorio		-3,270	-3,335	-3,402	-3,470	-3,540	-3,610	-3,683	-3,756	-3,831	-3,908
Mantenimiento de página web		-2,400	-2,472	-2,546	-2,623	-2,701	-2,782	-2,866	-2,952	-3,040	-3,131
Imprevistos		-600	-618	-637	-656	-675	-696	-716	-738	-760	-783
Asesorías		-6,000	-10,300	-10,604	-10,923	-11,246	-11,585	-11,928	-12,287	-12,651	-13,031
Depreciación		-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324	-21,324
Amortización		-1,352									
Utilidad operativa antes de impuestos		-61,934	308,915	385,184	420,921	457,780	495,738	534,903	575,288	616,933	646,482
Impuesto a la renta	29.50%	0	-72,859	-113,629	-124,172	-135,045	-146,243	-157,796	-169,710	-181,995	-190,712
Bono de Psicóloga	10.00%		-23,606	-27,155	-29,675	-32,273	-34,950	-37,711	-40,558	-43,494	-45,577
Utilidad operativa después de impuestos		-61,934	212,450	244,399	267,074	290,461	314,546	339,396	365,020	391,444	410,193
Depreciación + Amortización		22,676	21,324	21,324	21,324	21,324	21,324	21,324	21,324	21,324	21,324
Flujo de caja operativo		-39,258	233,774	265,723	288,398	311,785	335,870	360,720	386,344	412,768	431,517

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.6 Flujo de caja económico

En la tabla XI-11 se muestra el flujo de caja económico para 10 años.

Tabla XI-11 Flujo de caja económico

FLUJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de caja operativo		-39,258	233,774	265,723	288,398	311,785	335,870	360,720	386,344	412,768	431,517

FLUJO DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos	-15,460.00	-15,460	0	0	-16,734	0	0	0	-16,734	0	0
Mobiliario	-13,770.00	-13,770	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material didáctico	-4,680.00	0	-4,869	0	-5,066	0	-5,270	0	-5,483	0	0
Acondicionamiento de infraestructura	-85,000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constitución de empresa	-1,352.00										
Garantía de alquiler	-12,240.00										12,240
Adelanto de alquiler	-6,120.00										6,120
Capital de trabajo	-95,613.62										95,614
Valor de rescate											15,460
Flujo de caja de inversiones	234,235.62	-29,230	-4,869	0	-21,800	0	-5,270	0	-22,218	0	129,434
Flujo de caja económico	234,235.62	-68,488	228,905	265,723	266,598	311,785	330,599	360,720	364,126	412,768	560,950

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.7 Resultados del VAN y TIR.

Se utiliza el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para la evaluación del proyecto. Se ha considerado una tasa de 30%, el cual representa el costo de oportunidad de los accionistas.

En la Tabla XI-11 se muestra el flujo de caja operativo, flujo de caja de inversiones y el flujo de caja económico. Los resultados de la evaluación del flujo económico se muestran en la Tabla XI-12, la cual muestra un valor actual neto (VANE) de S/. 397,024 soles y una tasa de retorno económico (TIR) de 60%, con lo cual se obtiene que este proyecto de negocio es económicamente viable.

Tabla XI-12 VAN y TIR

Evaluación económica	
k	30.00%
VAN	397,024
TIR	60%

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.8 Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto.

En el modelo económico se han evaluado las variaciones porcentuales del precio del servicio, de la demanda del servicio del local, de la remuneración y de la inversión inicial y como estas variaciones hacen que el VAN sea igual a cero.

El objetivo es analizar el momento en que estas variables hacen que el valor de VAN del negocio se igual a cero. Todas las variables son independientes entre sí. Para ello se ha utilizado la función Excel “buscar objetivo”. En la

Tabla XI-13 se muestran las variaciones máximas que soporta el proyecto.

Tabla XI-13 Puntos críticos

Descripción de la variable	UM	VAN	% Var. Máx.
% de variación en ingresos	S/	0	-17.74%
% de variación en costos operativos	S/	0	25%
% de variación en planillas	S/	0	53.27%
% de variación en gastos generales	S/	0	152.39%
% de variación en la inversión	S/	0	176%

Fuente: Autores de esta tesis

11.8.1 Análisis de sensibilidad

A través del análisis de sensibilidad se analiza el cambio de las diferentes variables que generan impacto en el VAN.

a. Unidimensional

Se analiza cómo cada variable definidas (% de variación del precio del servicio, % de variación de la demanda del servicio, % de variación del costo, % de variación de la inversión inicial) afectan el VAN como se puede ver en la Tabla XI-14. La representación gráfica sobre los resultados del análisis unidimensional está presente en la Ilustración XI-2.

Tabla XI-14 Análisis Unidimensional (variación del VAN S/)

Precio								
-40.0%	-30.0%	-20.0%	-10.0%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%
50.85	59.33	67.80	76.28	84.75	93.23	101.70	110.18	118.65
834,478	513,535	-193,463	107,900	397,024	683,234	965,307	1,246,838	1,525,717

Costo								
-40.0%	-30.0%	-20.0%	-10.0%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%
25.42	29.66	33.90	38.13	42.37	46.61	50.84	55.08	59.32
810,964	707,784	604,604	501,330	397,024	292,717	188,410	84,103	-22,277

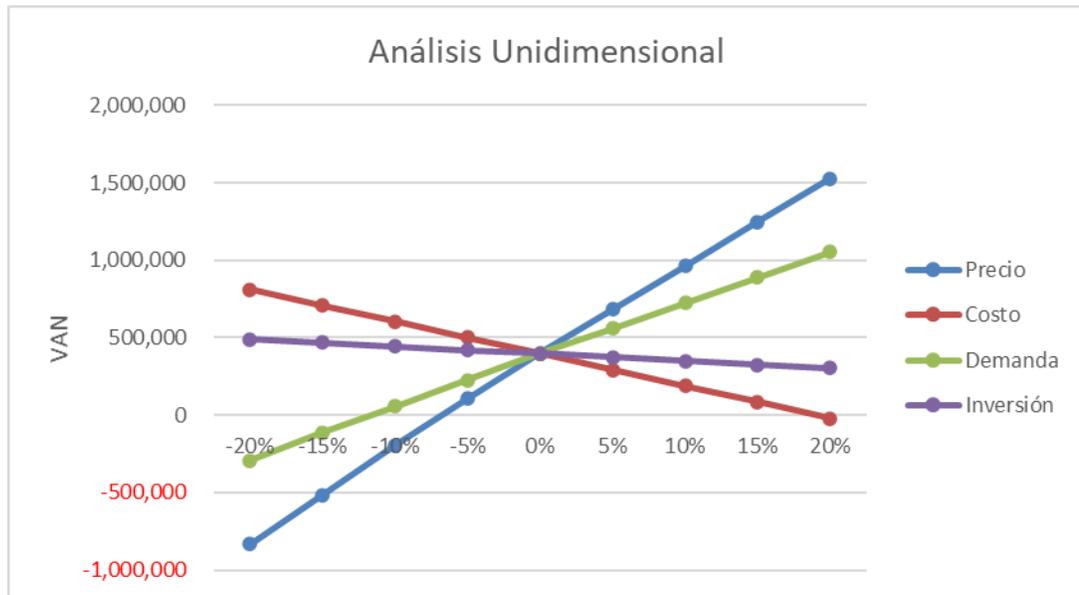
Demanda								
-40.0%	-30.0%	-20.0%	-10.0%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%
283.20	330.40	377.60	424.80	472.00	519.20	566.40	613.60	660.80

-	-								
292,550	112,622	57,331	227,444	397,024	561,444	724,267	887,616	1,052,934	

Inversión								
-40.0%	-30.0%	-20.0%	-10.0%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%
140,541	163,965	187,388	210,812	234,235	257,659	281,082	304,506	327,929
490,718	467,295	443,871	420,448	397,024	373,601	350,177	326,754	303,330

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

Ilustración XI-2 Análisis Unidimensional



Fuente: Autores de esta tesis

- La variación porcentual del precio presenta una sensibilidad directa con el VAN, es decir; mientras el precio aumenta se incrementa el VAN, pero ahí es donde entra la ley de la demanda, por lo que no se ha podido incrementar los precios sin esperar que la cantidad demandada se vea afectada. Pero si se puede determinar hasta qué precio se puede reducir por alguna compañía de descuento que no vea afectado la viabilidad del negocio. El precio se puede reducir hasta un 13.6%, más de este porcentaje se generaría pérdidas.

- La variación porcentual de la demanda del servicio en el local presenta una sensibilidad directa con el VAN, es decir; que mientras la cantidad demandada del servicio aumenta se incrementa el VAN. El negocio soporta reducciones de la cantidad demanda del servicio hasta 23.3% pero si lo supera se generaría perdidas.
- La variación porcentual de los costos presenta sensibilidad inversa con el VAN; es decir; mientras se incrementan los costos se reduce el VAN. El negocio puede enfrentar incrementos en costos hasta 37.9%, cuando supera este valor se generaría perdidas.

b. Bidimensional

Variaciones porcentuales del precio y demanda del servicio: Considerando que la cantidad demanda es una variable que no es controlable directamente, como si es el precio, entonces se evaluará como el precio tendría variar para neutralizar la reducción en la cantidad demandada. Si la demanda se reduce más del 20% debería evaluarse incrementar el precio en el rango del 5% al 10%. En la Tabla XI-15 se muestra como tendría que variar el precio en respuesta a la variación de la cantidad demandada para hacer viable el negocio propuesto.

Tabla XI-15 Análisis Bidimensional

		Demanda									
		-20.0%	-15.0%	-10.0%	-5.0%	0.0%	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%	
		223,713	378	401	425	448	472	496	519	543	566
Precio	20.0%	101.70	519,529	631,414	743,519	851,260	965,307	1,072,654	1,182,987	1,292,864	1,398,678
	15.0%	97.46	404,776	510,468	615,401	717,127	824,541	924,972	1,028,222	1,131,036	1,230,804
	10.0%	93.23	289,333	388,527	487,282	582,029	683,234	777,290	873,456	969,208	1,062,106
	5.0%	88.99	173,891	265,813	357,418	446,608	540,739	628,125	718,072	807,381	893,409
	0.0%	84.75	57,331	143,098	227,444	309,545	397,024	478,651	561,444	644,384	724,267
	-5.0%	80.51	-62,379	17,889	97,471	172,482	252,462	327,092	403,994	480,583	553,534
	-10.0%	76.28	-182,653	-109,377	-36,941	33,482	107,900	175,440	245,070	314,423	381,533
	-15.0%	72.04	-308,915	-239,860	-172,284	-108,683	-41,643	21,042	85,725	148,240	208,308
	-20.0%	67.80	-436,997	-375,777	-314,809	-255,593	-193,463	-136,245	-79,117	-22,242	32,351

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.9 Escenarios

Adicionalmente al escenario esperado, se han evaluado el escenario pesimista y optimista, para esto se utilizó la función Administrador de escenarios de Excel, y los resultados se muestran en la Tabla XI-16 y

Tabla XI-17.

Tabla XI-16 Variación de los Escenarios

	Pesimista	Actual	Optimista
% variación del precio	-5%	0%	5%
% variación del costo	10%	0%	-10%
% variación de la demanda	-10%	0%	10%

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla XI-17 Escenarios

	Pesimista	Actual	Optimista
Precio S/	80.51	84.75	88.99
Costo S/	46.61	42.37	38.13
Demanda	425	472	519
VAN	1,931	397,024	831,033
TIR	30.14%	60%	95.2%

Fuente: Autores de esta tesis (S/. sin IGV)

11.10 Conclusiones del capítulo

- Los precios se determinaron en base al análisis cuantitativo. El precio para el diagnóstico es de S/ 200 (incluido IGV) por sesión de 45 minutos y para terapias es de S/ 100 (incluido IGV) por sesión de 45 minutos.

- El primer año de operación se captará el 2.8% de la demanda debido al inicio de operaciones y a la construcción de marca. El segundo año se captará el 4.5% y a partir del tercer año hasta el décimo se captará el 5%.
- Los costos fijos y variables están concentrados en el personal que brindará el servicio.
- La psicóloga tendrá un costo fijo de S/ 4,000 mensuales, más un costo variable del 10% de la atención de diagnósticos. Bajo estos supuestos, estaría obteniendo un sueldo promedio de S/8,000 mensual. Adicionalmente recibirá un bono equivalente a 10% de las utilidades.
- La inversión inicial del proyecto es S/ 234,235 (incluye capital de trabajo) y el financiamiento será por parte de los socios, no existiendo gastos financieros.
- Asumiendo una tasa de oportunidad para los accionistas de 30% (Koa) se obtiene un VANE de S/ 397,024 y una TIR de 60%, indicadores que determinan la viabilidad económica del plan de negocios propuesto.
- El modelo puede soportar reducción de la demanda del 23%, o un incremento en el costo en 37.9%, o una reducción en el precio en 13.6% manteniendo el negocio viable.
- El análisis de punto muerto nos indica que es necesario atender 6,220 terapias al año, lo cual equivale a 65 niños mensuales con 8 terapias en promedio y 1,037 sesiones de diagnóstico al año, lo cual equivale a 22 niños mensuales con 4 sesiones de evaluaciones.

CAPÍTULO XII. PLAN DE RIESGOS.

El capítulo tiene por finalidad identificar, evaluar, analizar y poder manejar los riesgos posibles en CELA. Uno de los puntos clave al momento de asegurar el éxito en el proyecto, medido en términos de cumplimiento de plazos, costes, alcance funcional y calidad, es el análisis de riesgos.

Un riesgo es un evento futuro que puede impactar de manera positiva o negativa al negocio propuesto, por lo tanto, la evaluación de riesgos es un proceso necesario para identificar y analizar los riesgos del proyecto proactivamente para que no se conviertan en un problema y causen posibles pérdidas y hagan peligrar el éxito del proyecto.

12.1 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.

En la Tabla XII-1, se han identificado un plan de mitigación de riesgos internos y externos.

Tabla XII-1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos

Ítem	Tipo de Riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control
Riesgo 1	Baja demanda del servicio	Demanda no llegue al punto de equilibrio.	- Aumentar plan de marketing. - Redefinir estructura de costos y precios.
Riesgo 2	Ventas por debajo de lo esperado	Ingresos por debajo de lo esperado	- Incrementar la inversión en campañas de Marketing. - Realizar una mayor publicidad. - Realizar convenios con colegios exclusivos.
Riesgo 3	Accidentes en el instituto	Efecto negativo en la imagen de CELA	- Seguridad y acondicionamiento del lugar para todos los servicios. - Obtener un seguro contra accidentes.
Riesgo 4	Asaltos o robos en CELA	Crea la sensación de inseguridad en trabajadores y clientes de CELA	- Contratar más seguridad en el instituto. - Colocar cámaras de seguridad, en lugares estratégicos. - Obtener un seguro contra robos.
Riesgo 5	Aumento de competencia	Disminuye las ventas	- Invertir en publicidad, que indicará la metodología efectiva y de calidad. - Reinvertir en infraestructura y materiales actualizados

Ítem	Tipo de Riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control
Riesgo 6	Terapeutas que ofrezcan servicios personalizados	Pérdida de clientes por atención a domicilio o renuncia del terapeuta por atención directa.	- Realizar un contrato, penalizando a los terapeutas si realizan esta acción. - Llevar una valoración del tipo de atención por parte del cliente (nivel de satisfacción).
Riesgo 7	Problemas con cableado en las instalaciones	Incendio	- Contar con instalaciones eléctricas seguras, además de un plan contra incendio capacitando al personal y contando con extintores Clase C para sistemas energizados.

Fuente: Autores de esta tesis

12.2 Evaluación de los riesgos.

En Ilustración XII-1, se ha clasificado los riesgos para evaluar el impacto que tendrá en las operaciones del negocio en base a la probabilidad y severidad en caso estos se materialicen

Ilustración XII-1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada									Muy
Probable									Probable
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada									Muy
Severo									Severo

Fuente: Autores de esta tesis

En la Tabla XII-2, se tiene el nivel de impacto de riesgo en base a los valores de severidad y probabilidad.

Tabla XII-2 Nivel de impacto

Intervalo	Nivel de impacto	Color
1-20	Muy Leve	
21-40	Leve	
41-60	Moderado	
61-80	Alto	
81-100	Extremo	

Fuente: Autores de esta tesis

En base de la Ilustración XII-1 y la Tabla XII-2, se evaluará en la Tabla XII-3, el nivel de impacto de cada uno de los 7 riesgos identificados en la Tabla XII-1.

Tabla XII-3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos

Ítem	Probabilidad	Severidad	Nivel de impacto	
Riesgo 1	5	10	50	<i>Moderado</i>
Riesgo 2	7	10	70	<i>Alto</i>
Riesgo 3	6	8	48	<i>Moderado</i>
Riesgo 4	8	8	64	<i>Alto</i>
Riesgo 5	5	10	50	<i>Moderado</i>
Riesgo 6	8.5	10	85	<i>Extremo</i>
Riesgo 7	7	10	70	<i>Alto</i>

Fuente: Autores de esta tesis

12.3 Conclusiones del capítulo.

- Se identificó 7 riesgos, los cuales pueden aquejar al negocio, para mitigar esta situación se generó un plan de mitigación en caso se lleguen a darse.
- Se evaluó el impacto que tendrían los riesgos en caso se lleguen a darse con 5 niveles: muy leve, leve, moderado, alto y extremo. Se deberá monitorear los planes de mitigación de los riesgos que presentan impacto Moderado, Alto y Extremo.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el presente capítulo se detallan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos propuestos para el plan de negocio en el Capítulo I. Asimismo se detallarán las recomendaciones que permitirá asegurar la implementación de la propuesta de negocio con éxito y en los tiempos propuestos.

13.1 Conclusiones.

13.1.1 Conclusión general.

Según lo mencionado en el objetivo general del Capítulo I que indica **“Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de crear un instituto para diagnosticar y tratar problemas de lenguaje y aprendizaje en niños entre 3 y 12 años del NSE B1, B2 y C de los distritos de La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores”**, concluimos lo siguiente:

Si existe la viabilidad de implementar la propuesta de negocio de un instituto que brinde los servicios de diagnóstico y tratamiento para niños. Esto se validó en el Capítulo VI de investigación de mercado en donde a través de dos focus group a 6 y 8 padres de familia de nuestro público objetivo, 1 encuesta aplicada a una muestra de 380 padres de familia con hijos con problemas de lenguaje y/o aprendizaje y entrevista con 7 expertos, nos permitieron validar que la propuesta de negocio era viable y con una alta demanda. La misma es de 13,061 niños del NSE B1, B2 y C que estén en el rango de 3 a 12 años en los distritos de La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores, pero a través de las encuestas se identificó que el 90.3% tendría una intención de compra, dejándonos una demanda por atacar de 11,794 niños.

13.1.2 Conclusiones específicas

Los objetivos específicos mencionados en el Capítulo I indicaban lo siguiente:

- **Desarrollar un estudio de mercado para establecer la demanda potencial.**
- **Establecer las acciones estratégicas para desarrollar la idea de negocio**

- **Desarrollar el plan de marketing y el plan operativo correspondiente a la idea de negocio.**
- **Evaluar la viabilidad económica del proyecto.**
- **Realizar el análisis estratégico de riesgos del negocio para establecer planes de acción para minimizarlos o eliminarlos.**

Por tal motivo, concluimos los siguientes puntos que validan lo detallado previamente:

- Existe una demanda potencial de 13,061 niños con problemas de lenguaje y aprendizaje y en base a los resultados de la encuesta, atacaremos el 90.3% de la misma que se mencionó previamente.
- Los problemas de aprendizaje y habla no sólo se tratan a nivel de terapias, sino que se ven influenciados por la cultura, sociedad y entorno del niño de acuerdo a lo indicado por la psicóloga Nadia Córdova. Por tal motivo, se debe reforzar el vínculo entre la familia y la institución que brinda las terapias para fomentar una terapia integral.
- De acuerdo al focus group y a la opinión de los expertos, los profesionales independientes no son una competencia directa para el instituto, debido a que la gran mayoría de los niños necesitan atención interdisciplinaria, la cual, sólo puede ser ofrecida por institutos especializados.
- Hay un incremento en el diagnóstico de trastornos para niños con problemas de lenguaje y aprendizaje de acuerdo a lo indicado por la psicóloga Nadia Córdova.
- Lo que más valoran los padres al momento de elegir un instituto para tratar los problemas de aprendizaje y habla de sus hijos es la calidad de los especialistas y el prestigio de la institución.
- Se define 3 tipos de estrategias: a nivel corporativo, de negocio y funcional. Las mismas nos ayudarán a enfocar el negocio de una manera más eficiente.

- Nuestras ventajas competitivas serán la atención bilingüe (español e inglés, dependiendo del idioma nativo del niño), la inclusión de los padres a las terapias y como complemento, la atención a domicilio.
- La ubicación ideal de nuestro local sería en Surco, casi límite con San Borja y Miraflores ya que se determinó a través de los resultados en las encuestas realizadas.
- El crecimiento de la participación del mercado para el primer año será de 4%, de 4.5% para el segundo año y 5% hasta el décimo año. Estas proyecciones nos dejan un VAN de S/ 397,024 y una TIR del 60%.
- El análisis de punto muerto nos indica que es necesario atender 1,037 sesiones de diagnóstico y 6,220 sesiones de terapias al año para cubrir los costos y gastos fijos del instituto y no caer en pérdida. Número que son alcanzables si los comparamos con los datos de CEPAL e ILA. CPAL atiende aproximadamente 13,440 diagnósticos y 190,000 terapias al año, de acuerdo a lo indicado por las especialistas Nadia Córdova y Daniela Hidalgo. ILA atiende en promedio 30 mil terapias al año (600 pacientes) según su página web.

13.2 Recomendaciones

- Motivar la participación y aumentar el conocimiento de los padres respecto a los temas de lenguaje y aprendizaje de los niños con el objetivo de mejorar su calidad de vida. Esto se tendría que hacer a través de campañas de concientización en colegios, nidos, etc.
- Promover constantemente con charlas el diagnóstico oportuno de los problemas de lenguaje y aprendizaje en centros de educación de acuerdo al presupuesto de marketing detallado en el Capítulo VIII.
- Fortalecer los convenios con los nidos/colegios de la zona, aplicando lo mencionado en el Capítulo VIII.

- Generar la posibilidad de realizar convenios con aseguradoras u otras empresas de salud que estén interesados en adicionar servicios de Diagnóstico y tratamiento de problemas de lenguaje y aprendizaje.
- Hacer alianzas estratégicas con los seguros privados para poder generar mayor tráfico de pacientes e ingresos.
- Definir el convenio con neuropediatrías para derivarles clientes que necesiten una evaluación neurológica y a la vez nos deriven clientes con problemas de lenguaje y aprendizaje que requieran una evaluación integral.
- Atender a niños entre las edades de 1 a 3 años, el cual representa una oportunidad de crecimiento para el instituto.

Bibliografía

- Agenda Pais. (9 de Abril de 2018). *Trastornos del lenguaje no tratados repercutirían en habilidades matemáticas e incluso en el desarrollo socioemocional*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2018/04/09/trastornos-del-lenguaje-no-tratados-repercutirian-en-habilidades-matematicas-e-incluso-en-el-desarrollo-socioemocional/>
- Akros. (11 de 05 de 2017). *Trastorno fonológico o dislalia*. Recuperado el 05 de 06 de 2019, de <https://akroseducational.es/blog/trastorno-fonologico-o-dislalia/>
- Andina. (22 de abril de 2016). *Andina (agencia peruana de noticias)*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-trastornos-aprendizaje-afectan-a-mas-del-115-escolares-609305.aspx>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización*. Lima: Esan Ediciones.
- Arffa, S., Fitzhugh-Bell, K., & Black, F. (1989). *Neuropsychological profiles of children with learning disabilities and children with documented brain damage*. *Journal of learning disabilities*. 22(10), 635-639.
- ARIE. (2019). Obtenido de <http://www.arie.org.pe/>
- Arky, B. (2019). *Understood*. Obtenido de <https://www.understood.org/es-mx/learning-attention-issues/treatments-approaches/working-with-clinicians/types-of-doctors-who-help-kids-with-learning-and-attention-issues>
- Artigas-Pallares, J., & Narbona García, J. (2011). *Trastornos del neurodesarrollo*. Ed. Viguera.
- Badia, A. (12 de 03 de 2018). *Trastorno fonológico sintáctico*. (E. Editorial, Editor) Recuperado el 05 de 06 de 2019, de https://www.psicologia-online.com/trastorno-fonologico-sintactico-2118.html#anchor_1

- Barragan, E., & Lozano, S. (Marzo de 2011). *Identificación temprana de trastornos del lenguaje* *Early identification of language disorders*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864011704175>
- Bengoechea Garín, P. (1999). *Dificultades de aprendizaje escolar en niños con necesidades educativas especiales: un enfoque cognitivo*. España: Universidad de Oviedo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019
- Berger, K. S. (2007). *Psicología del desarrollo: infancia y adolescencia*. Ed. Médica Panamericana.
- Bruner, J. (1983). *Learning to use Language*. New York: Norton.
- Burns MS, G. P. (1999). *Starting out right*. Washington DC: National Academy Press.
- Cardona, A. (2017). *Padres "Millenials": la tecnología, su aliada*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de abcdelbebe: <https://www.abcdelbebe.com/familia/consejos-de-crianza-para-padres-millenials-13814>
- Castejón Costa, J., & Navas Martinez, L. (2011). *Dificultades y trastornos del aprendizaje y del desarrollo en infantil y primaria*. Alicante: Club Universitario.
- Choudhury, Naseem, & Benasich, A. A. (2003). *A Family Aggregation Study: The Influence of Family History and Other Risk Factors on Language Development*. (L. a. Journal of Speech, Editor) Recuperado el 04 de 06 de 2019, de 261–72. ASHAWire. Web: <http://jslhr.pubs.asha.org/article.aspx?articleid=1781178>
- CONADEE. (2016). *Dimensionamiento de la Prevalencia, Atención y Cobertura de los niños y niñas con Necesidades Educativas especiales transitorias y permanentes en el Sistema Educativo Chileno, años 2012 - 2013*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACIONC UENTA&prmID=16145>

- CPAL. (2003). En *Problemas de Aprendizaje* (pág. 168). Lima, Perú: Editorial CPAL.
- CPAL. (2018). Recuperado el 10 de 04 de 2019, de <http://cpal.edu.pe/diagnostico-y-tratamiento/>
- CRECECONT. (2017). *Tercerización contable y financiera*. Obtenido de http://www.crececont.pe/?gclid=EAIaIQobChMiYiZr4bM5gIVS9reCh1EvQU0EAAAYAiAAEgJ1J_D_BwE
- Creena. (2018). *Centro de Recursos de Educación Especial de Navarra*. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://eopavila.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/HabilidadesFono1%F3gicas.pdf>
- Cruz Arias, m. C. (07 de 2017). LA TARTAMUDEZ EN LOS ESCOLARES, CAUSAS, SINTOMATOLOGÍA, CONSECUENCIAS. LOS MÉTODOS CORRECTIVOS. *Márgenes*, 5(3), 68-83. Obtenido de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/538>
- Datosmacro.com. (2019). *Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Dávila, J. (Febrero de 2016). *Uno de cada diez niños presenta alguna dificultad de aprendizaje*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de Publimetro: <https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-uno-cada-diez-ninos-presenta-alguna-dificultad-aprendizaje-43797>
- Dockrell, J., & McShane, J. (1997). *Dificultades de aprendizaje en la infancia: un enfoque cognitivo*.
- DSM-V-TR,AA. (2014). Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. *DSM-5*.
- ESVICSAC. (2012). *Especialistas en Seguridad*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://www.esvicsac.com.pe/>

- Farnham-Diggory, S. (1983). *Dificultades de aprendizaje* (Vol. 11). Ediciones Morata.
- Fernández, G., & Rodríguez, X. (2012). *Logopedia (Ira Parte)*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Fröschels, E. (1925). *Das Stottern. Fröschels's Lehrbuch der Sprachheilkunde*. S.
- Frost, L., & Bondy, A. (2002). *The picture exchange communication system training manual*. Pyramid Educational Products, Incorporated.
- Gallego, J. (2001). *La tartamudez, guía para profesores y padres*. S.L Malaga: Ediciones ALJIBE.
- Galligó, M. (2006). *El aprendizaje y sus trastornos: consideraciones psicológicas y pedagógicas*. Grupo Planeta (GBS).
- Gates, R., & McDaniel, Jr, C. (2011). *Investigación de Mercado*. México: Cengage Learning.
- Gortázar, M. (2005). *Trastorno específico del desarrollo del lenguaje (TELD)*. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de https://personal.us.es/cvm/docs/m-gortazar/m_gortazar_intervencion_%20lenguaje_TEL.pdf
- Hadas. (21 de Diciembre de 2018). *La mejor opción para tu hogar u oficina*. Obtenido de <https://www.hadas.pe/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias en Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hidalgo, D. (2016). Propiedades psicométricas del cuestionario modificado de autismo en la infancia (m-chat) en dos instituciones educativas para un diagnóstico precoz de autismo. *Tesis de pregrado inédita*. Lima, Perú: Universidad Cayetano Heredia.

- ILA. (2017). Recuperado el 11 de 04 de 2019, de <http://ila.pe/terapia-de-comunicacion-lenguaje-y-habla/>
- IMLA. (2019). Recuperado el 10 de 04 de 2019, de <https://imlaperu.com/>
- INEI. (2016). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2016 (departamentos, provincias y distrito)*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1485/libro.pdf
- INEI. (2017). *Encuesta demográfica y de salud*. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1525/index.html
- INEI. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de población y VII de vivienda y III de comunidades indígenas: perfil socio demográfico del Departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html
- INEI. (2018). *Evolución de la pobreza Monetaria*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- International Dyslexia Association. (2002). *Definition of dyslexia*. Obtenido de dyslexiaida.org
- Irwin, A. (1994). *La tartamudez en los niños: una ayuda práctica para los padres*. Mensajero.
- J., B. (1983). *Learning to use Language*. New York: Norton.

- Jiménez, A. (2018). *El Perfil Profesional, el Plan de Estudios y el Nivel de Formación Básica en las Facultades de Educación de Lima*. Lima: 3(4), 35-43.
- Jomtien, T. (1990). *Declaración Mundial sobre educación para todos*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de <http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm>
- JS., B. (1983). *Learning to use Language*. New York: Norton.
- Košč, L. (1987). Learning disabilities: Definition or specification? A response to Kavale and Forness. En *Remedial and Special Education* (págs. 36-41).
- Lavada, P., Yamada, G., & Oviedo, N. (2017). *Mejores Decisiones con Ponte en Carrera: El uso de la información de los salarios de los egresados universitarios y de institutos*. Lima: Instituto peruano de acción empresarial.
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Lima: Cengage Learning.
- Lovaas, O. I. (2003). *Teaching individuals with developmental delays: Basic intervention techniques*. Pro-ed.
- LS., V. (1962). *Thought and language*. Cambridge: MIT Press.
- Lydia Arbayza. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: CENGAGE LEARNING, MX - CENGAGE.
- Mayo Clinic. (01 de Agosto de 2017). *Tartamudez*. Recuperado el 05 de Junio de 2019, de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/stuttering/symptoms-causes/syc-20353572>
- MDBI. (Abril de 2012). *Licencia de Funcionamiento*. (T. A. Educativa, Editor, & USAID, Productor) Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de http://www.mdbi.gob.pe/sites/default/files/Boletin_Licencia_de_Funcionamiento.pdf

- Mejia Jervis, T. (2019). *Lifeder*. Recuperado el 12 de diciembre de 2019, de <https://www.lifeder.com/fuentes-primarias-secundarias/>
- Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.
- MINEDU. (2012). *Guía para orientar la intervención de los servicios de apoyo y asesoramiento para la atención de las necesidades educativas especiales SAANEE*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/7-guia-para-orientar-la-intervencion-de-los-saanee.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (24 de agosto de 2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf
- Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (2006). *Revisando el concepto de organización*. USA: Harvard Deusto business review.
- Monfort, M., & Juárez, I. (2001). *Un modelo interactivo para niños con necesidades educativas especiales*. Madrid: Entha.
- Mucchielli, R. (1980). En *La dislexia: características, diagnóstico, reeducación*. Madrid: Cincel.
- NIDCD. (2011). *Specific Language Impairment*. (N. M. NIH, Editor) Obtenido de <http://www.nidcd.nih.gov/health/voice/pages/specific-language-impairment.aspx#3>
- Parra Luque, D. J. (2010). *EL TRASTORNO MIXTO DEL LENGUAJE RECEPTIVO-EXPRESIVO. ANÁLISIS DE UN CASO*. (O.-R. I. 1681-5653), Editor) Recuperado el 05 de 06 de 2019, de Universidad de Málaga.

- Paucar Mendoza, L. K. (2017). *Diagnóstico y estrategias de intervención psicopedagógica en niños/as con discalculia en edad escolar para mejorar su rendimiento académico.*
- Payne AC, W. G. (1994). *The role of home literacy environment in the development of language ability in preschool children from low-income families.*
- Perez, J. F. (2005). *Dificultades del aprendizaje: Unificación de criterios diagnosticos.*
- Pérez, J., & Quirós, J. (1990). *Rehabilitación de la disgrafía.* Ciencias de la Educación Preescolar y Especial.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2018). *Fuentes de información.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2019, de https://guiastematicas.bibliotecas.uc.cl/busquedasefectivas/busquedasefectivas_seleccionar_fuentesprimariasysecundarias
- Preilowski, B., & Matute, E. (2011). Diagnóstico neuropsicológico y terapia del trastorno de lectura-escritura (dislexia del desarrollo). *Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencias, 11(1), 95-122.*
- Puchkov, M. (2016). *PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL.* Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/56070/1/PROPUESTA_DE_INTERVENCIÓN_EN_EL_AULA_PARA_LA_ESTI_PUCHKOV_JUSTAMANTE_MARIA.pdf
- Quintero, j., & Castañero de la Mota, C. (2014). *Introducción y etiopatogenia del trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH).* *Pediatría integral, 9,* 600-608.
- Quiroñsalud. (2016). *Se estima que un 10% de los escolares sufre trastornos del lenguaje o escritura.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.quiroñsalud.es/es/comunicacion/notas-prensa/estima-10-escolares-sufre-trastornos-lenguaje-escritura>

- Reiff, M., Banez, G., & Culbert, T. (1993). *Children who have attentional disorders: diagnosis and evaluation*. Pediatrics in review.
- resources, C. f. (diciembre de 2017). *Center for Parent information & resources*.
Obtenido de <https://www.parentcenterhub.org/lglsp/>
- Rivas-Torres, R. M. (1998). *disortografía y disgrafía*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Roth, C., Magnus, Schjolberg, S., Stoltenberg, C., Suren, P., McKeague, I., . . . Susser, E. (2011). *Folic Acid Supplements in Pregnancy and Severe Language Delay in Children*. (T. J. 306.14, Editor) Recuperado el 04 de 06 de 2019, de 1566–573.
JAMA Network. Web:
<http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1104494>
- Sangorrín, J. (2005). *Disfemia o tartamudez*. (R. N. S43-S46, Ed.) Recuperado el 06 de Junio de 2019, de
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/prevemi/disfemia_tartamudez.pdf
- Sausa, M. (17 de febrero de 2018). *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/situacion-salud-peru-ineficiencias-sector-afectando-millones-peruanos-396225>
- Schaeffer, B., Raphael, A., & Kollinzas, G. (2005). *Habla signada para alumnos no verbales* (Vol. Vol. 262). Anaya-Spain.
- Simms, M. (2007). *Language disorders in children: classification and clinical syndromes*. Pediatr Clin North Am.
- Snell, S., & Garcia Alvarez, M. (2013). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- SUNAT. (18 de Febrero de 2019). *Como inicio mi negocio*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>

Tangram. (25 de Mayo de 2019). *Terapia del Habla y el Lenguaje*. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://www.tangram.edu.pe/actividades/terapia-del-habla-y-el-lenguaje>

Understood. (2017). *Tratamientos para niños con disgrafía*. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <https://www.understood.org/es-mx/learning-attention-issues/treatments-approaches/treatment-options/treatment-options-for-dysgraphia>

UNICEF, & Ministère de l'éducation nationale. (2000). *Projet conjoint UNESCO-UNICEF" Suivi permanent des acquis scolaires et évaluation des conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles primaires": rapport définitif Sénégal*. Unicef.

UNIR. (2011). En *Dificultades de Aprendizaje y Tic: dislexia, disgrafía y discalculia*.

Valeriano, M., Mendez, M., Hernandez, X., & Bustos, R. (11 de 11 de 2011). *Alteraciones de Lenguaje en niños de occidente de México*. Mexico: MPA e-Journal MF&AP. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de http://www.idefiperu.org/MPANRO51/51_P13-18%20Orig2Valeriano.pdf

Veiga Alén, M. (2005). *Dificultades de aprendizaje: Detección, prevención y tratamiento*. Ideaspropias Editorial S.L.

Velarde Flores, J. (31 de diciembre de 2018). *BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ*. Recuperado el 24 de diciembre de 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>

Vera Torres. (2018). *ABOGADOS PARA EMPRESAS*. Obtenido de https://www.veratorres.com.pe/asesoria-laboral-empresarial/?gclid=EAIaIQobChMIutCa4oTM5gIVR0TTCh1t7wH3EAAAYASA AEgLjDPD_BwE

Vlasova , N. A., & Bekker, K. P. (1978). *Tartamudez*. Moscú: Rusia: Medicina.

Whitehurst GJ, L. C. (2003). *Emergent literacy: Development from prereaders to readers*. New York: Guilford Press.

Whitehurst GJ, L. C. (2003). *Emergent literacy: Development from prereaders to readers*. New York: Guilford Press.

Zuñiga, A. B., & Salgado, M. (2017). *Los trastornos del espectro autista (TEA)*. *Pediatría Integral*, 92-108.