



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO PSICOPEDAGÓGICO EN LIMA METROPOLITANA

Humberto Ríos-Martini, Jimmy Zuñiga-  
Motta

Lima, febrero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Ríos, H. & Zuñiga, J. (2019). *Implementación de un centro psicopedagógico en Lima Metropolitana* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO  
PSICOPEDAGÓGICO EN LIMA METROPOLITANA**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**HUMBERTO RÍOS MARTINI**  
**JIMMY ZUÑIGA MOTTA**

Asesor: Fernando Pérez Lizano

Lima, febrero 2019

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi papá Humberto y mi mamá  
Katia por su inspiración, motivación y  
consejos, y a mi esposa Andrea y mi hijo  
Joaquim, por su inspiración, apoyo y  
comprensión para elaborar este documento.

Humberto Ríos Martini

Dedicado a Dios, a mi esposa Shirley y a mi  
familia, por su inspiración, apoyo y  
comprensión en la elaboración de este libro.

Jimmy Zúñiga Motta

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Índice de tablas .....	vi
Índice de figuras .....	viii
Índice de anexos .....	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xiii
CAPÍTULO 1. Análisis del sector, competencia, clientes y proveedores.....	1
1.1. Entorno mundial y peruano .....	1
1.2. Mercado en el Perú .....	4
1.3. Dimensionamiento del mercado .....	6
1.4. Competencia .....	7
1.5. Clientes .....	10
1.6. Proveedores .....	11
1.6.1. Especialistas .....	11
1.6.2. Terapeutas.....	12
1.6.3. Proveedores de materiales didácticos, servicios generales e infraestructura	13
CAPÍTULO 2. Descripción de la empresa y modelo de negocio.....	15
2.1. Descripción de la empresa.....	15
2.2. Misión.....	15
2.3. Visión .....	15
2.4. Cultura y valores.....	15
2.5. Modelo de negocio .....	16
2.5.1. Segmento objetivo .....	16
2.5.2. Propuesta de valor .....	17
CAPÍTULO 3. Plan comercial.....	23
3.1. Segmentación .....	23
3.1.1. Criterios generales .....	23
3.2. Servicios .....	24

3.2.1. Criterios generales .....	24
3.2.2. Características.....	24
3.3. Relación de clientes y descripción de los servicios .....	25
3.3.1. Diagnóstico .....	26
3.3.2. Tratamiento.....	26
3.3.3. La escuela .....	26
3.3.4. Reunión de seguimiento .....	26
3.3.5. Acompañamiento.....	26
3.3.6. Tratamiento a domicilio .....	26
3.4. Estrategia de relacionamiento.....	27
3.4.1. Profesionales de centros educativos .....	27
3.4.2. Padres de familia .....	27
3.4.3. Aporte a la comunidad.....	28
3.5. Servicio de post venta.....	29
3.6. Proyección de ventas .....	30
CAPÍTULO 4. Organización, funciones y equipo .....	33
4.1. Organigrama .....	33
4.2. Responsable, perfil del cargo y línea de carrera.....	34
4.2.1. Responsable y perfil del cargo .....	34
4.2.2. Línea de carrera .....	36
4.3. Funciones.....	36
CAPÍTULO 5. Plan operacional.....	41
5.1. Plan de operaciones .....	41
5.1.1. Infraestructura e instalaciones .....	41
5.1.2. Proceso del servicio .....	42
5.1.3. Procesos críticos .....	44
CAPÍTULO 6. Plan de gestión de riesgos .....	49
6.1. Riesgos comerciales .....	49
6.1.1. Pérdida de clientela por alta rotación del personal especialista.....	49

6.1.2. Pérdida de prestigio por mal servicio por parte del especialista o terapeuta al paciente.....	49
6.1.3. Falta de posicionamiento en colegios privados .....	50
6.1.4. Falta de un servicio post-venta .....	50
6.1.5. No contar con un lugar estratégico para brindar los servicios de psicopedagogía .....	51
6.1.6. Resultados de los tratamientos por debajo de los esperados.....	51
6.2. Riesgos financieros.....	51
6.2.1. No cumplimiento de los compromisos de cobro al cliente.....	51
6.2.2. Problemas con el pago a proveedores: internos (planilla), externos (alquiler, servicios generales, otros).....	52
6.2.3. Riesgo de liquidez para solventar pagos en el corto plazo .....	52
6.3. Riesgos operativos.....	52
6.3.1. Falta de un servicio informático interno para la operativa diaria .....	52
6.3.2. Incumplimiento de los proveedores de servicios generales en seguridad y saneamiento .....	52
6.3.3. Ausentismo de los trabajadores en los horarios de trabajo.....	53
6.3.4. Problemas de regulación.....	53
CAPÍTULO 7. Plan financiero .....	55
7.1. Estructura de costos .....	55
7.1.1. Staff de colaboradores .....	55
7.1.2. Inmueble .....	56
7.1.3. Mantenimiento, acondicionamiento y materiales.....	56
7.1.4. Activos de seguridad, controles de acceso y de Informática.....	57
7.1.5. Mobiliario .....	58
7.2. Flujo de caja .....	59
7.3. Costo de Capital (CAPM) .....	61
7.4. Valor actual Neto (VAN) .....	61
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de trastornos de aprendizaje, emocionales y dificultades con el habla y del lenguaje en Estados Unidos .....	5
Tabla 2. Cantidad de personas clasificadas por edades .....	5
Tabla 3. Cálculo de mercado en el Perú .....	5
Tabla 4. Distribución de población con trastornos de aprendizaje y trastornos emocionales en Lima Metropolitana .....	6
Tabla 5. Cálculo de mercado de Lima .....	6
Tabla 6. Perú: universidades con mayor inserción laboral de sus egresados .....	11
Tabla 7. Perú: número de proyectos de investigación .....	13
Tabla 8. Cantidad de centros psicopedagógicos en Lima Metropolitana .....	13
Tabla 9. Cálculo del valor aproximado del segmento objetivo .....	16
Tabla 10. Precios de los competidores por terapia .....	17
Tabla 11. Precio del mercado por evaluación.....	18
Tabla 12. Población potencial de sectores B y C en Lima Metropolitana .....	20
Tabla 13. Cálculo de mercado del distrito de San Borja – NSE B y C .....	23
Tabla 14. Servicio por cada tipo de cliente .....	25
Tabla 15. Cálculo de valor aproximado de un paciente en el período de un año.....	28
Tabla 16. Capacidad de la empresa .....	30
Tabla 17. Capacidad máxima por oficina.....	31
Tabla 18. Detalle de la proyección de ventas (miles de soles) .....	31
Tabla 19. Staff de colaboradores para el primer año (en soles) .....	55
Tabla 20. Staff de colaboradores para el resto de la gestión (en soles).....	56
Tabla 21. Alquiler anual de inmueble (en soles).....	56

Tabla 22. Refacciones y materiales (en soles).....	57
Tabla 23. Activos de seguridad, controles de acceso y de informática (en soles).....	57
Tabla 24. Mobiliario de la empresa (en soles) .....	59
Tabla 25. Análisis financiero – escenario conservador (soles) .....	60
Tabla 26. Costo de capital ( $K_e$ ).....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Trastornos emocionales y de aprendizaje .....	1
Figura 2. Empresas del sector de servicios psicopedagógicos .....	7
Figura 3. Comparativo de competidores.....	9
Figura 4. Fortalezas y debilidades de los competidores .....	10
Figura 5. Edificación referencial para implementación.....	20
Figura 6. Organigrama.....	33
Figura 7. Áreas por cada dirección.....	34
Figura 8. Plano del local .....	42
Figura 9. Etapas del <i>customer journey</i> .....	44

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Trastornos emocionales y de aprendizaje .....	67
Anexo 2. Curriculum vitae de Andrea Velasco .....	68
Anexo 3. Entrevista a director del Colegio Carmelitas .....	72
Anexo 4. Experiencia del Servicio de Psicopedagogía .....	74
Anexo 5. Encuesta al Segmento Objetivo .....	75
Anexo 6. Matriz de Riesgos .....	80
Anexo 7. <i>Customer Journey</i> .....	82
Anexo 8. Análisis financiero – Escenario pesimista .....	83
Anexo 9. Análisis financiero – Escenario optimista.....	84
Anexo 10. Análisis financiero – Flujo de caja mensual 2019 .....	85



## RESUMEN EJECUTIVO

*En el Perú existe un 15% de la población que tiene trastornos de aprendizaje (TA), estos afectan el normal desenvolvimiento de la persona en sus primeras etapas de vida relacionados con el rendimiento académico y desenvolvimiento social teniendo impacto directo en su vida futura como adulto y profesional. Para atender estas necesidades existen los centros psicopedagógicos y los especialistas que trabajan de forma independiente, en Lima existen alrededor de 41 instituciones que atienden aproximadamente menos del 10% de la demanda actual estimada en 433 mil personas y que representa un mercado de S/. 3,051 millones, existiendo un gran número de niños y adolescentes de 3 a 16 años con TA. En la presente investigación hemos identificado que el servicio es un factor prioritario y que no tiene el mismo nivel en todos los centros. Por lo expuesto, nuestra propuesta es implementar un centro psicopedagógico que permita ayudar a más familias con niños y adolescentes de Lima que presentan algún tipo de TA, ofreciendo un servicio integral que incluya al centro educativo y al núcleo familiar, para trabajar de forma conjunta con el centro psicopedagógico en el tratamiento; para ello, se contará con un establecimiento que posea la infraestructura acorde a las necesidades del cliente, y acompañamiento a través de todo el proceso con la escuela de padres y terapias a domicilio para acelerar el resultado del tratamiento de algunos pacientes, siempre con el soporte de especialistas con experiencia que recibirán capacitación constante que los mantenga actualizados de novedades y metodologías para tratar los TA. Este centro será liderado en el ámbito especializado por Andrea Velasco Santillán, quien es Psicóloga con 10 años de experiencia y una maestría de educación, especializada en dificultades de aprendizaje y quien tiene 3 años en Perú laborando como especialista y terapeuta en centros psicopedagógicos. Para implementar este plan de negocios se necesita una inversión de S/. 200,000, que tendrá un retorno en 5 años en un escenario conservador con un WACC de 11.64%, un VAN de S/. 98,470 y una TIR de 33%.*

**Palabras clave:** centros psicopedagógicos; trastornos de aprendizaje; servicio integral; centro educativo; tratamiento



## ABSTRACT

*In Peru there is 15% of the population that has learning disabilities (LD), these affect the person normal development in its early life stages related to academic performance and social development having a direct impact on his future life as an adult and professional. To meet these needs there are psycho-pedagogical centers and specialists who work independently, in Lima there are around 41 institutions that serve approximately less than 10% of the current demand estimated at 433 thousand people and representing a market of S/. 3,051 million, with a large number of children aged 3 to 16 years with LD. In this investigation we have identified that the service is a priority factor and that it does not have the same level in all the institutions. Therefore, our proposal is to implement a psycho-pedagogical center in Lima to help more families whose children have some type of LD by offering an integral service that includes the school environment and the relatives working together with the psycho-pedagogical center in the treatment in order to have better treatment results; for this, there will be an establishment that has the infrastructure needed, parents accompaniment through the whole process with the parents' school and therapies delivery service to accelerate some patients treatment with a qualified and experienced specialists support who will receive constant training that keeps them updated of new developments and methodologies to deal with LD. This center will be led in the specialized field by Andrea Velasco, who is a psychologist with 10 years of experience and a master's degree in education with specialization in learning difficulties. She has 3 years in Peru working as a specialist and therapist in psycho-pedagogical centers. Implementing this business plan needs an investment of S/. 200,000 with a 5 years payback period in a conservative scenario with a WACC of 11.64%, a VNA of 98,470 and a TIR of 33%.*

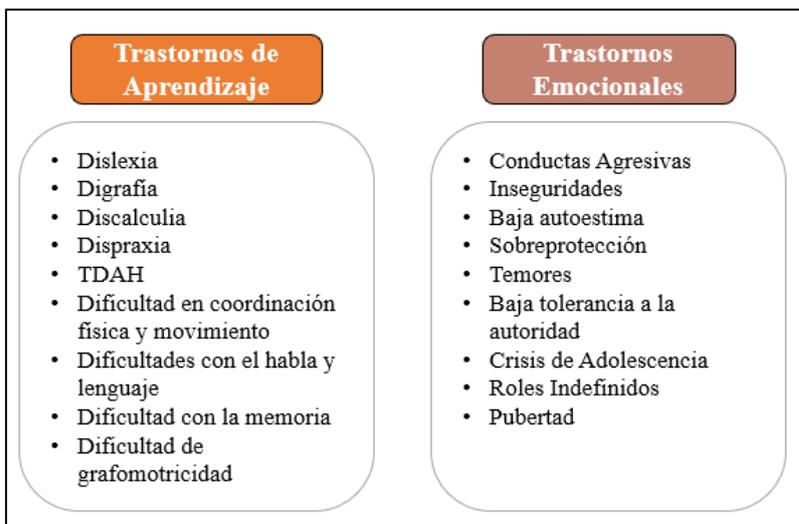
**Keywords:** *psychopedagogical centers; learning disorders; integral service; school; treatment*



# CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR, COMPETENCIA, CLIENTES Y PROVEEDORES

Un centro psicopedagógico es una institución que fusiona las prácticas psicológicas y las educativas a fin de estimular, prevenir e intervenir ante trastornos emocionales y de aprendizaje, tanto en niños como en adolescentes y que se encuentra en el sector de servicios psicológicos especializados. Estos servicios son desarrollados por un grupo de profesionales especialistas en las ramas de psicología y educación complementados con especialistas en las áreas de neurología, audición y lenguaje, quienes intervienen a solicitud del centro ante situaciones concretas como es la atención de un trastorno emocional y/o de aprendizaje. Para mayor información se tiene un listado de los principales trastornos de aprendizaje y emocionales, y su descripción en la figura 1 y en el anexo 1 respectivamente. (Horowitz, Rawe & Whittaker, 2017).

**Figura 1. Trastornos emocionales y de aprendizaje**



Fuente: American Psychiatric Association [APA] (2013)  
Elaboración propia

## 1.1. Entorno mundial y peruano

Estados Unidos y España son los países que lideran las investigaciones y tratamientos de los trastornos emocionales y de aprendizaje. De acuerdo a la transcripción de AfundaciónTV (15 de febrero de 2018), la neuróloga Anna Sans, pediatra de Barcelona en España, comenta que el 15% de la población en edad escolar tiene estos trastornos, y en Estados Unidos es un 20%.

En la transcripción de AfundaciónTV (15 de febrero de 2018), se comentan determinadas definiciones importantes donde indican que:

[...] va más allá de la escolaridad, es más un problema de salud; salud no es sólo no estar enfermo, sino que los niños tengan toda la capacidad de poderse desenvolver y tener una preparación, y un éxito de cara a la edad adulta. Hoy, los principales problemas de alteración de la vida cotidiana de los niños están en el neurodesarrollo, aprendizaje y problemas en relación con la conducta [...].

Adicionalmente, de acuerdo a AfundaciónTV (15 de febrero de 2018), se confirma que los trastornos de aprendizaje tienen “base genética, debido a que existen genes que provocan que las conexiones no se realicen de una manera completa; a partir de allí, es cuando se generan los problemas del aprendizaje [...]”.

En España, se tiene un cambio importante al identificar los trastornos de aprendizaje (TA) como una categoría propia de diagnóstico en la educación especial y, de acuerdo a la Ley Orgánica 2/2006 (2006), se afirma que:

Corresponde a las administraciones educativas asegurar los recursos necesarios para que los alumnos y alumnas que requieran una atención educativa diferente a la ordinaria, por presentar necesidades educativas especiales, por dificultades específicas de aprendizaje, por sus altas capacidades intelectuales, por haberse incorporado tarde al sistema educativo, o por condiciones personales o de historia escolar, puedan alcanzar el máximo desarrollo posible de sus capacidades personales y, en todo caso, los objetivos establecidos con carácter general para todo el alumnado. (p. 1).

De acuerdo a la Ley N° 28044 (2016), en el Perú no se establece claramente lineamientos respecto de los TA; por el contrario, la ley está orientada a definiciones generales y de inclusión social; por lo que, aún se encuentra atrasado en estos temas respecto de España.

De acuerdo a la entrevista realizada a Velasco<sup>1</sup>, el proceso de atención especializada de un centro psicopedagógico inicia con la detección de algunos indicadores significativos identificados usualmente en el centro educativo, al cual asiste al niño y/o adolescente, y en donde basados en una serie de factores como son: el registro de notas, rasgos de comportamiento recurrentes, la apreciación consensuada de la planta de docentes y la aplicación de pruebas internas, identifican situaciones de riesgo, con lo cual informan los hallazgos al padre de familia y solicitan una evaluación completa y detallada en un centro

---

<sup>1</sup> Andrea Velasco Santillán es Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional. Magíster de Educación por Centro Peruano de Audición y Lenguaje (CPAL) y Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Más de 10 años de experiencia en el campo en Ecuador y Perú. Actualmente es terapeuta de aprendizaje independiente. Para mayor detalle de la experiencia y la trayectoria se encuentra el anexo 2.

especializado. Posterior a ello, es decisión de los padres de familia acoger la sugerencia; en el caso de que no se proceda con la recomendación dada, determinadas instituciones optan por tomar medidas alternas como es la firma de compromisos o condicionamientos a la matrícula del año inmediatamente posterior; pese a todo ello, no existe legalmente algún aspecto que obligue al padre de familia a buscar ayuda externa si así no lo desea. Sin embargo, existe un mínimo porcentaje de padres que reconocen dichos indicadores sin necesidad de la intervención del colegio y toman la decisión por iniciativa propia de acudir a un centro especializado a fin de aclarar sus dudas. (Comunicación personal, 19 de agosto de 2018).

Adicional a ello, Velasco comenta que no es cotidiano que un padre de familia lleve a su hijo a un centro psicopedagógico por iniciativa propia para ser evaluado por dificultades emocionales y/o de aprendizaje; en general, los padres inician la relación con un centro psicopedagógico a raíz de la sugerencia entregada por miembros del centro educativo al cual asisten sus hijos, a fin de realizar una evaluación completa que les permita conocer el desarrollo de las habilidades para el aprendizaje de su hijo, así como las principales características de su desarrollo emocional. Es importante resaltar que toda evaluación incluye como base, el análisis tanto de aspectos emocionales como de aprendizaje, indistintamente de que la preocupación inicial se encuentre dirigida únicamente hacia uno de los dos aspectos antes mencionados. Esto debido a que las emociones y el aprendizaje son aspectos fuertemente relacionados entre sí y que se influyen mutuamente en el breve o mediano plazo. (Comunicación personal, 19 de agosto de 2018).

Este aspecto es corroborado por García (enero-junio, 2014) al plantear que:

dentro del proceso educativo, se ha tendido a privilegiar los aspectos cognitivos por encima de los emocionales. Incluso para muchos, estos dos aspectos deben ser considerados por separado; sin embargo, esto no es conveniente si se pretende lograr el desarrollo integral del educando [...]” (p. 97).

Por otro lado, las áreas a evaluar en un centro psicopedagógico se clasifican de la siguiente manera de acuerdo a la investigación y entrevistas realizadas:

- Trastornos emocionales: son condiciones que exhiben características actitudinales a través de un período de tiempo indefinido, afectando la autoestima, integración y desarrollo social del individuo, todo lo cual interferirá además su desempeño académico en un mediano plazo. Entre las dificultades más comunes a tratar en niños encontramos: agresividad, inseguridad, baja autoestima, sobreprotección, temores, baja tolerancia a la autoridad, entre otros. Y en adolescentes, adicional a los antes mencionados, hallamos: crisis de la adolescencia, roles indefinidos, pubertad, y otros no tipificados.

- Trastornos de aprendizaje: equivalen a un problema al momento de recibir, procesar, almacenar y comunicar información, lo cual puede presentar diferentes grados de afectación, pasando de leve a severa y que repercute en el desarrollo de las habilidades sociales, las cuales se ven disminuidas. Es importante acotar que a lo antes mencionado puede asociarse además un trastorno por déficit de atención con o sin hiperactividad (TDA-H). Las dificultades más comunes a tratar son: dislexia, disgrafía, discalculia, atención, memoria y hábitos de estudio.
- Dificultades con el lenguaje y el habla: se trabajan las praxias<sup>2</sup> fonarticulatorias o movimientos de los órganos que intervienen en la producción y articulación del lenguaje oral como son labios, lengua, mandíbula, dientes, entre otros. Y también la articulación del lenguaje, es decir, la correcta pronunciación de las letras.

Es importante resaltar que, en la mayoría de los casos, los padres de familia no tienen mucho conocimiento referente a estos temas, dicho desconocimiento repercute en que no sepan cómo abordarlo o qué esperar y, sobre todo, cuánto tiempo esperar para ver los primeros resultados. Por ello, es fundamental que la familia, el centro educativo y el centro psicopedagógico trabajen de forma articulada, compartiendo la información pertinente y unificando estrategias de apoyo a fin de alinear esfuerzos, técnicas y/o métodos que permitan ayudar convenientemente al niño y/o adolescente optimizando el uso del tiempo y los recursos de los cuales se dispone.

## **1.2. Mercado en el Perú**

De acuerdo a Horowitz, Rawe & Whittaker (2017), los principales trastornos que aquejan a la población de niños y jóvenes son los trastornos de aprendizaje, emocionales y dificultades del habla. Estos representan el 20% de la población en Estados Unidos, donde el 76.7% de esa población presenta los trastornos de aprendizaje como la dislexia, disgrafía, discalculia, dispraxia, habilidades motoras, TDA-H, dificultades con el habla y lenguaje, y trastornos emocionales como se muestra en la tabla 1, siendo un valor significativo para la implementación de centros psicopedagógicos. Teniendo como referencia los valores porcentuales de la distribución de la población en Lima hay aproximadamente 433 mil niños y adolescentes entre las edades de 3 y 16 años con estos trastornos según la tabla 3.

---

<sup>2</sup> “Sistema de movimientos coordinados en función de un resultado o de una intención” (Tallis y Soprano, 1991, p.198).

**Tabla 1. Distribución de trastornos de aprendizaje, emocionales y dificultades con el habla y del lenguaje en Estados Unidos**

<b>Trastornos de Aprendizaje, emocionales y dificultades de habla</b>	<b>%</b>
Dislexia, disgrafía y discalculia	39.0
Dispraxia, habilidades motoras y TDAH.	15.0
Dificultades con el habla y del lenguaje	17.0
Autismo	9.2
Discapacidades intelectuales	6.9
Trastornos emocionales	5.7
Retrasos en el desarrollo	2.5
Otras categorías	4.7

Nota: TDAH para Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad; Otras categorías para Sordera y/o Ceguera, Impedimentos auditivos y/o visuales, entre otros.

Fuente: Horowitz, Rawe & Whittaker (2017)

Elaboración propia

**Tabla 2. Cantidad de personas clasificadas por edades**

Edad	Perú		Lima	
	nro. (miles)	%	nro. (miles)	%
3 a 5	1,714	5	596	5
6 a 11	3,482	11	1,212	11
12 a 16	2,907	9	1,012	9
17 a 24	4,566	14	1,590	14

Nota: porcentaje para Perú basado en un total de 32 millones de habitantes y para Lima un total de 11 millones de habitantes.

Fuente: Horowitz, Rawe & Whittaker (2017); Asociación de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM] (2017)

Elaboración propia

**Tabla 3. Cálculo de mercado en el Perú**

Índice	Descripción	Fuente	Resultado
A	Población 3 a 16 años	Tabla 2	2,820
B	% TA & TE	Tabla 1	76.7%
C	% TA & TE	Horowitz, Rawe & Wittaker (2017)	20.0%
Total		$A * B * C$	433

Nota: TA para trastornos de aprendizaje; TE para trastornos emocionales; TA & TE para dislexia, disgrafía, discalculia, dispraxia, habilidades motoras, TDAH, dificultades con el habla y lenguaje, y trastornos emocionales. Los índices A y Total se encuentran en miles de personas.

Fuente: Horowitz, Rawe & Whittaker (2017); Asociación de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM] (2017)

Elaboración propia

### 1.3. Dimensionamiento del mercado

De acuerdo a APEIM (2017) y Horowitz, Rawe & Whittaker (2017), en el Perú tenemos aproximadamente 1.2 millones niños y adolescentes entre los 3 y 16 años con trastornos de aprendizaje, emocionales y dificultades de habla, de los cuales 433 mil pertenecen a Lima según la tabla 3. Y los segmentos más grandes son el B (24%) y el C (41%) como se muestra en la tabla 4. Asimismo, de acuerdo a las investigaciones y entrevistas realizadas a esos niveles socio-económicos, un paciente asiste en promedio 3 horas a la semana durante un mínimo de 6 meses concluyendo que hay un mercado de 3,051 millones de soles en Lima como se detalla en la tabla 5. En la actualidad, sólo el 10% del mercado se encuentra cubierto quedando aún demanda por atender en los segmentos mencionados.

**Tabla 4. Distribución de población con trastornos de aprendizaje y trastornos emocionales en Lima Metropolitana**

NSE	Cantidad de personas (en miles)	%
A	22	5
B	106	24
C	177	41
D	101	23
E	27	6
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>100</b>
Notas: NSE para Nivel Socio-Económico.		

Fuente: APEIM (2017)  
Elaboración propia

**Tabla 5. Cálculo de mercado de Lima**

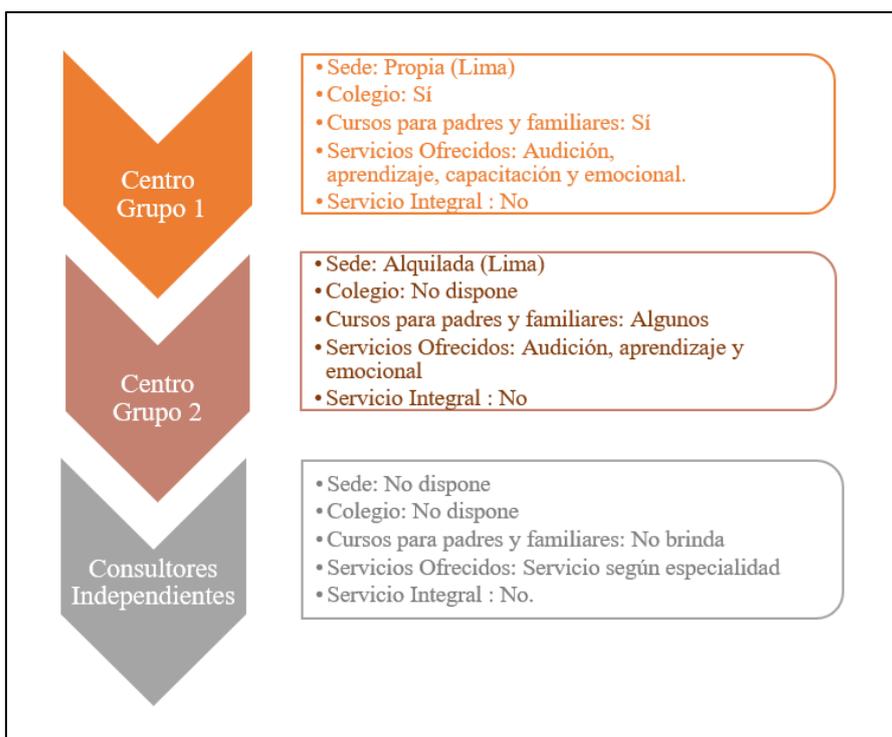
Índice	Dato	Medida	Cantidad (miles)	Cálculo
A	Sesiones por semana	Unidades de sesiones	3	
B	Sesiones al mes	Unidades de sesiones	12	A * 4
C	Sesiones por 6 meses	Unidades de sesiones	72	B * 6
D	Precio por sesión	Monto en soles	84	
E	Precio por terapia	Monto en soles	6,048	C * D
F	Precio por evaluación	Monto en soles	1,000	
G	Ingreso por paciente	Monto en soles	7,048	E + F
H	Población Lima con TA	Cantidad de personas	432,914	
I	Mercado	Monto en millones de soles	3,051	H * G
Nota: Población de Lima con TA hace referencia a los niños y adolescentes entre 3 a 16 años con trastornos de aprendizaje y trastornos emocionales.				

Fuente: APEIM (2017)  
Elaboración propia

## 1.4. Competencia

La competencia en este sector se ha clasificado en directa e indirecta. La competencia directa incluye un gran número de empresas, aproximadamente 25 empresas con 41 locales en Lima, que ofrecen el tratamiento de un centro psicopedagógico. Para efectos prácticos se ha clasificado en tres categorías en función de su importancia e influencia de acuerdo a lo investigado en el mercado y lo consultado en Bernabé, Plate y Zavaleta (2015) como se observa en la figura 2.

**Figura 2. Empresas del sector de servicios psicopedagógicos**



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la figura 2, las empresas de los centros 1 y 2 se clasifican de la siguiente forma:

- Centros grupo 1: Centro de Audición, Lenguaje y Aprendizaje (CPAL), Lerner & Gagliuffi, Aletheia Internacional, Instituto Médico de Lenguaje y Aprendizaje (IMLA), Instituto de Lenguaje y Aprendizaje (ILA).
- Centros grupo 2: Centro de Investigación y atención en psicoterapia latinoamericano (CIAPLA), Eduka, Apoyo Psicopedagógico Especializado (APEPLAC), Tangram, Sentirse Bien Perú, Consultoría Psicológica Educativa y Laboral (CPEL), Instituto para el desarrollo infantil (ARIE), Centro Especializado Audición, Lenguaje y Aprendizaje (CEPAEE), Policlínico Peruano Japonés, centro de terapia casita azul, laretta Bender, Instituto de salud libertad,

Encuentros Psicología & Bienestar, Sonqo, Centro Yo puedo, Psicocentro Fuentes Carranza, Vittale, Familys House, Psicoeduca, Neuropsicopedagógika, entre otros.

- Consultorios Independientes: profesionales especializados que brindan el servicio de forma independiente.

Por otro lado, de acuerdo al Colegio de Psicólogos del Perú [CPSP] (2007), solo los profesionales psicólogos tienen las funciones específicas para evaluar, diagnosticar, prevenir, promover y tratar en las diferentes especialidades. Teniendo en cuenta ello, los centros educativos no podrían cubrir dichas funciones con su planilla docente debido a la especialización que se requiere para atender un alumno con este tipo de trastornos. En consecuencia, el riesgo de que un centro educativo como nidos, colegios y universidades se integren hacia adelante en la cadena de servicios es baja.

Del análisis comparativo que se realizó a los tres tipos de centros psicopedagógicos, se identificó que el más completo es CPAL a nivel de servicios, procesos e infraestructura y resultados; asimismo, se identificaron diferencias del servicio brindado frente otros centros de acuerdo a la estrategia de cada uno de ellos; por ejemplo, la forma de captar pacientes y la forma de fidelizar a sus clientes. Adicional a ello, existe oportunidad de aprendizaje en las debilidades de estos competidores, pues a partir de ella se genera una ventaja competitiva que permita generar valor para la empresa, de la cual se comentará en el próximo capítulo.

Dentro de los competidores, el referente del sector es CPAL, el cual tiene una adecuada infraestructura y una captación de clientes basada en su prestigio y en el boca a boca; adicionalmente, logra resultados satisfactorios en los tratamientos. Para un mayor detalle de las diferencias del líder respecto al resto de empresas del sector, se ha realizado un comparativo de las empresas distribuidos por servicios y características relevantes de su propuesta hacia los clientes, encontrándose diferencias que servirán como base para elaborar la propuesta de valor, la cual se definirá en el próximo capítulo. Para mayor detalle del análisis de los servicios y características relevantes, se tiene las figuras 3 y 4.

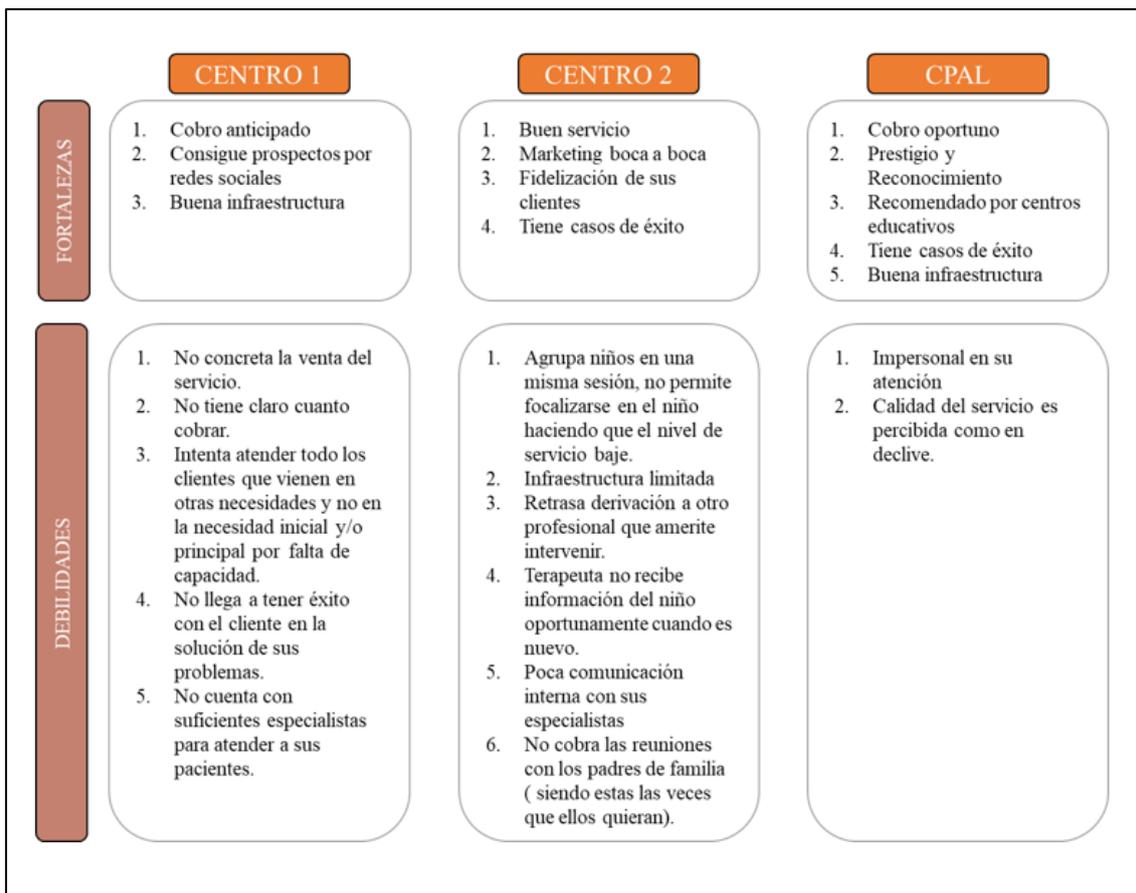
**Figura 3. Comparativo de competidores**

	CENTRO 1	CENTRO 2	CPAL
DIAGNOSTICO TRATAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenguaje</li> <li>Habla</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Psicología</li> <li>Psicomotricidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenguaje</li> <li>Habla</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Psicología</li> <li>Psicomotricidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenguaje</li> <li>Habla</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Psicología</li> <li>Psicomotricidad</li> <li>Audición Alteraciones del desarrollo</li> <li>Neurología</li> </ul>
TALLERES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades sociales</li> <li>Manejo de emociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades sociales</li> <li>Manejo de emociones</li> <li>Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades sociales</li> <li>Manejo de emociones</li> <li>Aprendizaje</li> </ul>
DESPISTAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ofrece este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ofrece este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece despistaje en trastornos de Audición, lenguaje, habla, aprendizaje y psicomotricidad.</li> </ul>
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación: S/. 1,200 por evaluación.</li> <li>Terapias: S/.90 por sesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación: S/. 1,400 por evaluación.</li> <li>Terapias: S/.85 por sesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación: S/.1,500 por evaluación.</li> <li>Terapias: S/.170 por sesión</li> </ul>
DESPISTAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ofrece este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ofrece este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece despistaje en trastornos de Audición, lenguaje, habla, aprendizaje y psicomotricidad</li> </ul>
UBICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>San Borja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santiago de Surco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santiago de Surco</li> </ul>
OTROS SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas a empresas</li> <li>Charlas a colegios</li> <li>Talleres vacacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres vacacionales</li> <li>Psicología clínica</li> <li>Capacitación gratuita a padres de familia (reuniones periódicas, sirve de prospección)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuela de formación de especialistas</li> <li>Colegio especial</li> </ul>

Fuente: CPAL (s. f)

Elaboración propia

**Figura 4. Fortalezas y debilidades de los competidores**



Fuente: CPAL (s. f)  
Elaboración propia

### 1.5. Clientes

Los clientes son principalmente padres de familia de niños y adolescentes entre los 3 y 16 años, siendo estos últimos los usuarios que reciben el servicio. Para entender la necesidad, se dará una breve descripción de los clientes:

- **Padres de Familia:** son los que identifican las dificultades emocionales y/o de aprendizaje de sus niños directamente o indirectamente a través de la sugerencia de un profesional del centro educativo a donde asiste su hijo(a). Y son ellos los que toman la decisión de buscar ayuda especializada y acoger esta sugerencia.

Según los directores de dos centros psicopedagógicos y entrevista realizada a un cliente que se muestra en el anexo 3, el paciente es quien recibe la atención; sin embargo, quien adquiere o paga por el servicio es el padre de familia quien puede llegar al centro psicopedagógico por iniciativa propia o por recomendación del centro educativo donde estudia su hijo. Además, es conveniente que ambos padres se involucren en el proyecto

de trabajo que se realice a fin de poder complementar la formación del niño, y apoyarse emocionalmente durante las etapas que se encaminarán.

Como se indicó anteriormente, es decisión del padre de familia acoger la sugerencia. En el caso de que el padre no proceda con la recomendación dada, no hay legalmente aspecto que lo obligue a buscar ayuda externa si así no lo desea. Caso contrario, el tiempo mínimo de permanencia de un niño en terapias en un centro psicopedagógico es de aproximadamente 6 meses dependiendo de los trastornos psicológicos que caractericen su condición.

En conclusión, de las diversas fuentes consultadas y lo revisado con Velasco, los clientes tienen poco poder de negociación ya que existe la necesidad de que el paciente mejore en sus dificultades para tener un desarrollo adecuado; para ello, se requiere cumplir las sesiones que le sugiere el centro especializado con el fin de tener éxito en el tratamiento.

## **1.6. Proveedores**

En este sector se identificaron a los siguientes proveedores:

### **1.6.1. Especialistas**

Son profesionales que se encargan de evaluar y diagnosticar los trastornos que puede presentar el paciente. Estos profesionales cuentan con los estudios, la capacitación, certificación, colegiatura y experiencia para poder diagnosticar y definir el tratamiento que debe seguir el paciente. Dentro de la categoría de especialistas se tienen los perfiles de psicólogo clínico, psicólogo educativo, psicólogo del desarrollo, neuropsicólogo, psicoterapeuta y fonoaudiólogos. Se ha identificado en varios centros que los servicios prestados por esta fuerza de trabajo son mayormente externos; sin embargo, hay instituciones de mayor envergadura como CPAL que tiene a estos especialistas como personal interno. En el caso de CPAL, estos especialistas en su mayoría son reconocidos por el medio; en el caso de otros centros, se trata de profesionales con los estudios y la experiencia.

Asimismo, Velasco refiere que la masa crítica de proveedores son los terapeutas fonoaudiólogos, ya que son escasos. Se comentó además que la mayor cantidad de psicólogos corresponden a la especialidad clínica, donde hay una relación de 9 a 1 frente a psicólogos educativos. Y de acuerdo a la información de la tabla 6, se identificó que en el Perú hay 4,133 egresados en promedio al año de diferentes especialidades. (Comunicación personal, 19 de agosto de 2018).

**Tabla 6. Perú: universidades con mayor inserción laboral de sus egresados**

<b>Nombre de la universidad</b>	<b>Total</b>
---------------------------------	--------------

Universidad Nacional de San Martín	1,929
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	3,453
Universidad del Pacífico	1,043
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	8,593
Universidad Nacional del Centro del Perú	3,367
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	4,283
Universidad del Callao	3,692
Universidad San Martín de Porres	9,893
Universidad Privada San Pedro	3,481
Universidad Andina del Cusco	3,484
Universidad Nacional de Ingeniería	3,199
Universidad Peruana Los Andes	3,016
Universidad Privada Antenor Orrego	2,490
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote	3,689
Pontificia Universidad Católica del Perú	6,388
Promedio	4,133

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014)  
Elaboración propia

### 1.6.2. Terapeutas

Son los profesionales que se encargan de ejecutar el tratamiento del paciente en función del diagnóstico y tratamiento brindados por el especialista. Esta persona debe estar en constante comunicación con el especialista y con los padres de familia a fin de poder brindar retroalimentación de los avances o necesidades para tener éxito con el tratamiento. El perfil de estos terapeutas es de psicólogo clínico o psicólogo educativo capacitados para poder brindar una adecuada terapia. No cuentan con mucha experiencia como los especialistas ni cuentan con la colegiatura y certificaciones.

Asimismo, de la cantidad de egresados comentados anteriormente, el perfil requerido de los profesionales de psicología ha de ser licenciados, debido a su grado de experiencia, conocimiento y el tipo de servicios que brindará a la empresa. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014) y a la información de la tabla 7, el 43% de estudiantes de ciencias de la salud y psicología de universidades privadas realizan proyectos de investigación para optar por un título de Licenciado en Salud. De igual forma, como complemento a lo comentado, según el Colegio de Psicólogos del Perú [CPSP] (26 de noviembre de 2017), se tiene que aproximadamente 2,500 profesionales que están colegiados en Psicología. Adicional a ello, de acuerdo a un artículo periodístico “Ránking: De estas universidades egresan los psicólogos mejor pagados” (30 de diciembre de 2018), los egresados de la carrera de psicología tienen un sueldo promedio de 2,617 soles y sus ingresos se encuentran entre 1,200 y 4,600 soles sobre remuneración promedio mensual, mínima y máxima de jóvenes profesionales universitarios del 2017.

**Tabla 7. Perú: número de proyectos de investigación**

Área de Investigación	Universidades			
	Públicas		Privadas	
	Nro.	%	Nro.	%
Ingeniería y tecnologías	894	21.1	269	7.3
Educación	613	14.5	47	1.3
Ciencias de la salud y psicología	530	12.5	1,586	43
Economía, empresariales y afines	462	10.9	478	12.9
Ciencias básicas	426	10	112	3
Ciencias biológicas y ambientales	415	9.8	311	8.4
Ciencias sociales y humanidades	333	7.9	194	5.3
Agropecuaria, veterinaria y afines	262	6.2	188	5.1
Derecho y ciencias políticas	213	5	352	9.5
Arte y arquitectura	93	2.2	155	4.2
<b>Total</b>	<b>4,241</b>	<b>100</b>	<b>3,692</b>	<b>100</b>

Fuente: INEI (2014)

Elaboración propia

**1.6.3. Proveedores de materiales didácticos, servicios generales e infraestructura****1.6.3.1. Proveedores de materiales didácticos**

Son relevantes al momento de la intervención con los pacientes una vez iniciado el proceso terapéutico. Las evaluaciones especializadas son necesarias al momento de evaluar y diagnosticar las diferentes dificultades que pudieran tener los pacientes. Estos pedidos deben ser programados y planificados de tal forma que permitan la correcta operatividad del centro y atención del paciente.

**1.6.3.2. Proveedores de servicios generales**

Son los proveedores que brindan servicios básicos que sostienen la operativa del centro como: limpieza, seguridad, electricidad, telefonía, informática, entre otros.

**1.6.3.3. Proveedores de Infraestructura**

Son los arrendadores de inmuebles para ámbitos de negocio o vivienda. Para el establecimiento del centro psicopedagógico, al ser un tema estratégico para la implementación, se tiene la tabla 8 donde se observa que el distrito de Santiago de Surco es el que tiene mayor cantidad de centros psicopedagógicos y los distritos como San Isidro, Comas y Jesús María sólo uno. La ubicación de la empresa se detallará en el siguiente capítulo como parte de la propuesta de valor.

**Tabla 8. Cantidad de centros psicopedagógicos en Lima Metropolitana**

Distrito	Nro.
Santiago de Surco	7
Surquillo	4
Magdalena	3
La Molina	3
San Borja	3
Los Olivos	3
Miraflores	3
San Miguel	2
Callao	2
Lima	1
Comas	1
Chorrillos	1
San Juan de Miraflores	1
Jesús María	1
San Isidro	1
Santa Anita	1
San Juan de Lurigancho	1
Villa el Salvador	1
Pueblo Libre	1
Rímac	1
Total	41

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO**

### **2.1. Descripción de la empresa**

Se implementará un centro psicopedagógico competitivo y profesional en la ciudad de Lima ubicado en el distrito de San Borja para que brinde un apoyo integral a niños y adolescentes con el objetivo de consolidarse en un centro reconocido en el Perú por los resultados exitosos en sus tratamientos, la calidad e integralidad del servicio prestado, los profesionales especializados y colegiados expertos. Adicionalmente, por la comunicación clara y acertada con los padres y la confidencialidad en la información del paciente. Así también, se tiene el objetivo de posicionarse en el mediano plazo en las preferencias de directores de colegios privados de los niveles socioeconómicos B y C, para así generar una afluencia importante de pacientes influenciando directamente en la calidad del servicio y prestigio del centro psicopedagógico.

### **2.2. Misión**

La misión es brindar apoyo integral a niños y adolescentes de los niveles socioeconómicos B y C con edades comprendidas entre 3 a 11 años y 12 a 16 años respectivamente. Asimismo, el apoyo integral se brinda a través del diagnóstico, prevención y tratamiento de trastornos de aprendizaje y emocionales con la intervención de un equipo profesional multidisciplinario a fin de fortalecer su autoestima, la relación con sus familias, su proceso de aprendizaje y su interacción con la sociedad; trabajando con responsabilidad, respeto a la persona, actitud de servicio y transparencia.

### **2.3. Visión**

La visión es convertir a la empresa en uno de los principales referentes en el tratamiento de trastornos de aprendizaje y emocionales a nivel regional con metodologías efectivas de acuerdo a los últimos avances de la ciencia en el desarrollo integral de niños y adolescentes.

### **2.4. Cultura y valores**

Los valores que regirán en la empresa son:

- Responsabilidad: ser responsables con el servicio brindado, con los compromisos asumidos y las acciones que se realizarán con los clientes, pacientes, proveedores y colaboradores.
- Respeto a la persona: se valora la diversidad de orígenes y experiencias, con un trato de respeto y dignidad hacia las personas.
- Actitud de servicio: se tiene el deseo, interés y disposición de servir a los clientes, proveedores y colaboradores.
- Transparencia: se actúa con transparencia para merecer la confianza de los clientes, proveedores y colaboradores.

## 2.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa que se definirá comprende el segmento objetivo, la propuesta de valor y la organización de la empresa. La organización será comentada en el capítulo 4.

### 2.5.1. Segmento objetivo

De la información comentada en el capítulo 1, se tiene un mercado aproximado de 433 mil pacientes que representan aproximadamente en términos económicos un mercado de 3,051 millones de soles. En el mercado compiten actualmente 25 empresas y alrededor de 1,000 especialistas laborando de forma independiente que cubren un aproximado del 10% del mercado total. Teniendo en cuenta lo comentado, hay una oportunidad en el segmento objetivo que comprende a niños y adolescentes entre las edades de 3 a 16 años de los estratos sociales B y C de Lima Metropolitana, especialmente en los alrededores del distrito de San Borja que representan 10% de todo el mercado. De igual forma, los trastornos que se atenderán están comprendidos en emocionales y de aprendizaje, donde la ciencia médica ha avanzado y hay resultados probados y metodologías que ya funcionan; adicionalmente, ambos tipos de dificultades representan el 76.7% de los casos de trastornos que se identifican a los niños y/o adolescentes siendo el segmento objetivo de 283 mil pacientes que representan aproximadamente en términos económicos un valor de 1,995 millones de soles de acuerdo a la tabla 9.

**Tabla 9. Cálculo del valor aproximado del segmento objetivo**

Índice	Dato	Medida	Cantidad	Cálculo
A	Mercado	Nro. de pacientes (miles)	433	
B	NSE B y C	Porcentaje de la población	65%	
C	Segmento objetivo	Nro. de pacientes (miles)	283	A * B
D	Ingreso por paciente	Monto en soles	7,048	
E	Valor del segmento objetivo	Monto en millones de soles	1,995	C * D

Nota: Precio Paciente obtenido de la Tabla 5. Es el valor aproximado promedio del paciente en el mercado (Incluye evaluación y terapias por 6 meses.)

Fuente: APEIM (2017)  
Elaboración propia

## 2.5.2. Propuesta de valor

### 2.5.2.1. Precio

Se ha analizado el precio por terapia en función a la oferta de los diferentes competidores como se observa en la tabla 10 y por evaluación para un centro psicopedagógico y consultor externo de acuerdo a la tabla 11. El precio promedio de las terapias es de S/.84 y el de las evaluaciones es de S/. 1,000; en base a ello, la propuesta de precio a ofrecer estará por encima del precio promedio del mercado de acuerdo a la ventaja diferencial que se comentará en el siguiente subcapítulo.

**Tabla 10. Precios de los competidores por terapia**

Centro	Servicio	Ubicación	Sedes	Precio (S/.)
CPAL*	Evaluación, terapias, capacitación	Surco	1	170
EOS	Evaluación, terapias, capacitación	Surquillo	1	70
Lerner y Gagliuffi	Evaluación, terapias, capacitación	Surco / San Isidro	2	110
IMLA	Evaluación, terapias	Surquillo	1	70
Alethia internacional	Evaluación, terapias	Miraflores	2	70
APEPLAC	Evaluación, terapias, capacitación, talleres y convenios	Surco / San Borja / San Juan de Miraflores	3	85*
CEPAEE	Evaluación, terapias	San Borja	1	75
ILA	Evaluación, terapias	Surco	1	70

Nota: para el caso de CPAL la tarifa más alta es de S/.170, pero sus tarifas varían entre S/.70 y S/.170 en función del prestigio del especialista. \* Esta empresa ofrece servicios de talleres educativos que complementan las terapias.

Fuente: Bernabé, Plate, Zavaleta (2015)  
Elaboración propia

**Tabla 11. Precio del mercado por evaluación**

<b>Ofertante</b>	<b>Precio (S/.)</b>
Centro Psicopedagógico	Entre 1,000 y 1,500
Consultor Independiente	Entre 600 y 900
Promedio	1,000

Fuente: elaboración propia

### **2.5.2.2. Ventaja diferencial**

La ventaja diferencial es otro de los factores críticos de la propuesta de valor que permitirá ser competitivo en el mercado. Por lo comentado, para esta propuesta se tuvo en cuenta el *customer journey*, pues a partir del conocimiento de la interacción actual de los clientes, se plantea mejoras que se transformen en servicios más atractivos para cliente y centro educativo, para mayor detalle se describirá el *customer journey* en el capítulo 5. Finalmente, se identificaron los siguientes puntos relevantes que aportarán valor a la empresa:

Para el padre de familia y el paciente:

- Metodología: identificar los ambientes en los que interactúa el paciente para aplicar una sola metodología de tratamiento en casa, en el centro de estudios, centro de esparcimiento, entre otros.
- Reuniones periódicas con los padres: se brindarán reuniones periódicas para la asesoría y retroalimentación de las sesiones con los pacientes.
- Contenido académico: compartir contenido académico relacionado con los trastornos de aprendizaje y emocionales con los padres de familia a fin de que puedan capacitarse y ayudar en el tratamiento con el paciente.
- Escuela de padres: capacitaciones a padres de familia en trastornos de aprendizaje y/o emocionales que les permita estar preparados para ayudar a sus hijos a lo largo de su vida, y así obtener resultados más que satisfactorios en el tiempo.
- Talleres para nanas: capacitaciones preparadas y orientadas para nanas en los temas de trastornos de aprendizaje y/o emocionales que les permitan estar a la altura del tratamiento y puedan ayudar al paciente en su interacción.
- *Know-how*: se cuenta con el *know how* en el tratamiento y diagnóstico de trastornos de aprendizaje y emocionales. Como parte de la estrategia, ambos propietarios, Jimmy Zúñiga y Humberto Ríos, tendrán como socia a la psicóloga Velasco que aportará con su conocimiento y experiencia.

- Terapias a domicilio: los padres de familia, en su mayoría, tienen una agenda con muchos compromisos que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, esto hace que muchas veces el paciente deje de asistir y pierda la frecuencia en su tratamiento; por tanto, los resultados demoran en ser exitosos. Por ello, se brindará el servicio de terapias a domicilio con el objetivo de cerrar el tratamiento de forma exitosa para no perder la frecuencia en el tratamiento.

Para los centros educativos:

- Consultoría a nidos en temas de prevención y detección temprana. Esto permitirá preparar a los nidos para identifiquen y brinden un soporte al paciente y a su vez comuniquen con los padres de forma oportuna acerca de las alternativas de cómo mejorar el desempeño de sus hijos.
- Capacitaciones a personal en trastornos de aprendizaje y/o emocionales. Esto permite tener a centros educativos más capacitados en temas de psicopedagogía para que a su vez sean socios estratégicos, y así la empresa sea un referente para los pacientes que requieran de un servicio especializado.

### **2.5.2.3. Conveniencia**

Se considera a la ubicación un factor crítico para la estrategia de la empresa. Para identificar la zona donde se ubicará al centro, se ha utilizado los siguientes criterios:

- Accesibilidad: acceso a mayor población de niveles socioeconómicos B y C del distrito.
- Volumen: número de centros educativos cerca de la zona como se observa en tabla 12. Esto brinda una oportunidad para el relacionamiento con centros educativos para así captar potenciales clientes.
- Cantidad de competidores: la cantidad de competidores nos brinda un conocimiento del posicionamiento de la competencia en cada segmento de clientes.
- Seguridad de la zona: los padres de familia siempre valorarán más a un centro que cuente con una ubicación en una zona residencial o segura para el tratamiento de sus hijos.

Según la información que se ha identificado, el mercado total de lima está cubierto en menos del 10%, existiendo un 90% aún por cubrir. Asimismo, cada una de las zonas es muy equitativa en su distribución y las zonas más céntricas (6, 7 y 8) son las que mayor oferta tienen de acuerdo a la tabla 12; sin embargo, la demanda no se encuentra totalmente cubierta.

El distrito escogido para la implementación del centro psicopedagógico es San Borja, ya que se encuentra cercano a varios colegios privados de sector económico B y C, cuenta con zonas seguras y hay pocos centros de psicopedagogía; asimismo, la dirección fiscal de la empresa será en la avenida Las Artes, donde hay mayor disponibilidad de casas según los criterios comentados anteriormente y cuyas dimensiones están comprendidas entre 300 a 400 m<sup>2</sup>, con 4 habitaciones y un salón amplio. Asimismo, el inmueble será adquirido mediante contrato de alquiler por un período no menor a los 7 años y tendrá un aspecto referencial como la figura 5. Adicional a ello, se tendría acceso a distritos de las zonas 4, 5, 6, 7 y 8 de acuerdo a la tabla 12. En la misma tabla se encuentra la distribución de la población y el número de centros psicopedagógicos por zona.

**Figura 5. Edificación referencial para implementación**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 12. Población potencial de sectores B y C en Lima Metropolitana**

Población por zona	Total	Trastorno de aprendizaje y emocional	Segmento B y C (Nro.)	Segmento B y C (miles)	Nro. CE	Nro. CP
Perú	8,103,723	1,243,111	812,995	5,729,986	-	-
Lima y Callao	2,822,123	432,914	283,126	1,995,469	18,086	40
Zona 1	302,489	46,402	30,347	213,884	2,197	1
Zona 2	398,258	61,093	39,955	281,601	2,615	3
Zona 3	305,046	46,794	30,603	215,692	1,506	1
Zona 4	265,587	40,741	26,645	187,792	1,997	2
Zona 5	305,980	46,937	30,697	216,353	2,199	1
Zona 6	168,834	25,899	16,938	119,379	790	7
Zona 7	240,456	36,886	24,123	170,022	1,597	17
Zona 8	213,790	32,795	21,448	151,167	1,485	5
Zona 9	316,411	48,537	31,743	223,728	1,684	1
Zona 10	286,067	43,883	28,699	202,273	1,726	2

Otros	19,205	2,946	1,927	13,579	290	0
-------	--------	-------	-------	--------	-----	---

Nota: Zona 1 para los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabaylo; Zona 2 para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras; Zona 3 para el distrito de San Juan de Lurigancho ; Zona 4 para los distritos de Cercado de Lima, Rímac, Breña y La Victoria; Zona 5 para los distritos de Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino; Zona 6 para los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; Zona 7 para los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina; Zona 8 para los distritos Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores; Zona 9 para los distritos Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac; Zona 10 para los distritos del Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua y Ventanilla; CE para centros educativos; CP para centros psicopedagógicos.

Fuente: APEIM (2017), Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE] (2010)  
Elaboración propia



## CAPÍTULO 3. PLAN COMERCIAL

### 3.1. Segmentación

#### 3.1.1. Criterios generales

Los criterios que se optaron son los siguientes:

- Demográfico: enfocado a segmentos B y C que constituyen 283 mil potenciales pacientes. Como se ha explicado en el capítulo 2, se ha escogido el distrito de San Borja para ubicar el local a fin de estar disponibles para distritos de las zonas 6, 7 y 8 con un aproximado de 63 mil pacientes de acuerdo a la tabla 12.
- Geográfico: padres de familia residentes en el distrito de San Borja y alrededores, cuyos hijos tengan trastornos de aprendizaje y emocionales. Se optó por la ciudad de Lima debido a que tiene una mayor concentración de personas comparado con otras ciudades, y donde se puede tomar ventaja de la tasa de natalidad de 3% de acuerdo a INEI (2016).
- Por tipo de trastorno: según la investigación realizada en Estados Unidos y de la que se comentó en el capítulo 2. De la población de niños con trastornos de aprendizaje y emocionales, se tiene que 54% tiene dificultades de aprendizaje, 17% tiene dificultades con el habla y del lenguaje y 5.7% tiene trastornos emocionales. Por lo comentado y aplicando a los porcentajes de la zona 7 de la tabla 12, donde se encuentra el distrito de San Borja, se tiene mercado de 170 millones de soles para el segmento B y C para trastornos de aprendizaje y emocionales. Para mayor detalle del cálculo se tiene la tabla 13.

**Tabla 13. Cálculo de mercado del distrito de San Borja – NSE B y C**

Índice	Dato	Medida	Cantidad	Cálculo
A	Sesiones por semana	Unidades de sesiones	3	
B	Sesiones por mes	Unidades de sesiones	12	A * 4
C	Sesiones por 6 meses	Unidades de sesiones	72	B * 6
D	Precio por sesión	Monto en soles	84	
E	Precio por terapia	Monto en soles	6,048	C * D
F	Precio por evaluación	Monto en soles	1,000	
G	Ingreso por paciente	Monto en soles	7,048	E + F
H	Población de Zona 7 con TA*	Número de personas	24,123	
	Mercado	Monto en millones de soles	170	H * G

Nota: \*Población de Zona 7 con TA hace referencia a los niños y adolescentes entre 3 a 16 años con trastornos de aprendizaje y/o trastornos emocionales de NSE B y C.

Fuente: APEIM (2017)  
Elaboración propia

- Por motivos de compra: los padres de familia acceden a los servicios por los siguientes motivos de acuerdo a las investigaciones y entrevistas realizadas:
  - Tratamiento completo:
    - Sugerencia del centro de educativo para que inicie un diagnóstico y tratamiento en un centro psicopedagógico.
    - Referencias de familia, amigos o consejería de padres de familia en materia de los trastornos de aprendizaje y emocionales.
    - Cambio de centro psicopedagógico por un tratamiento no exitoso.
  - Tratamiento incompleto:
    - Paciente que ya recibió un tratamiento anteriormente; sin embargo, que debido a diferentes motivos no se llegó a concluir.
    - El padre de familia que obtiene el diagnóstico del paciente en otro centro psicopedagógico y realiza el tratamiento en la empresa.
    - El padre de familia que realiza el diagnóstico en un centro psicopedagógico y luego, acude a otro centro para llevar el tratamiento.

## **3.2. Servicios**

### **3.2.1. Criterios generales**

Los criterios utilizados para definir los servicios son:

- Las fortalezas y debilidades en el servicio que brindan los competidores identificados en el benchmarking realizado.
- La encuesta realizada que nos permitió validar lo que más valora el cliente respecto de este tipo de tratamientos. El detalle de la encuesta se encuentra en el anexo 5.
- Los trastornos con mayor participación identificados en el capítulo 1, Trastornos de Aprendizaje (TA), Trastornos Emocionales (TE) y Trastornos en el Habla y Lenguaje (THL).

### **3.2.2. Características**

Se ofrece un servicio a la medida de lo requerido por el cliente con profesionales experimentados y especializados en los tratamientos requeridos por el paciente. Donde se atenderán los siguientes trastornos:

Aprendizaje

- Trastorno por déficit de atención con hiperactividad
- Dificultades de atención, memoria y percepción

- Dificultades específicas de aprendizaje
- Bajo rendimiento escolar
- Problemas de psicomotricidad

#### Deficiencias en habla y lenguaje

- Dificultades de lenguaje
- Disfluencias (tartamudez)
- Problemas de motricidad orofacial<sup>3</sup>

#### Emocionales/emocionales

- Problemas de comportamiento
- Trastornos emocionales
- Baja autoestima
- Timidez

### 3.3. Relación de clientes y descripción de los servicios

Los servicios están dirigidos a padres de familia que tienen hijos con uno o varios trastornos de aprendizaje y emocionales, los cuales se clasifican según la tabla 14. Los servicios que se ofrecerán serán los siguientes:

**Tabla 14. Servicio por cada tipo de cliente**

Servicio	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6
Diagnóstico	x		x		x	x
Tratamiento	x	x	x	x	x	x
La escuela	x	x			x	x
Reunión de seguimiento	x	x	x	x	x	x
Acompañamiento	x	x	x	x	x	x
Tratamiento a domicilio					x	x

Nota: Tipo 1 para paciente con trastornos de aprendizaje sin tratamiento previo; Tipo 2 para paciente con trastornos de aprendizaje con tratamiento previo en otro centro; Tipo 3 para paciente con trastornos emocionales sin tratamiento previo; Tipo 4 para paciente con trastornos emocionales con tratamiento previo en otro centro; Tipo 5 para paciente que ha tenido un tratamiento anteriormente en nuestro centro pero que no ha tenido éxito en su tratamiento por falta de frecuencia y consistencia en asistir a las sesiones; Tipo 6 para paciente con trastorno de aprendizaje que requiere acelerar los resultados del tratamiento.

Fuente: elaboración propia

<sup>3</sup> Es el estudio del sistema estomatognático, que es el conjunto de órganos que permiten comer, hablar, respirar, masticar, etc. (Susanibar, Dioses y Monzón, 2016, pp. 56-93) Las fuentes van en la bibliografía.

### **3.3.1. Diagnóstico**

El servicio de diagnóstico consta de:

- Entrevista inicial: en esta entrevista se orientará al padre según las necesidades del paciente hacia las evaluaciones que permitan dar un pre-diagnóstico y posteriormente el tratamiento que deberá seguir.
- Evaluación y diagnóstico: es una evaluación completa que permite identificar y diagnosticar los trastornos que tiene el paciente; en función de ello, se define el tratamiento a seguir.

### **3.3.2. Tratamiento**

Esto es definido por el especialista en función del diagnóstico que recibe el paciente y; en función de ello, se realiza un plan de tratamiento con los terapeutas para el trastorno que tiene el paciente.

### **3.3.3. La escuela**

Capacitación a padres, charlas de consejería a otros familiares alrededor del paciente como son los abuelos, tíos, otros definidos con el padre de familia; como también, charlas de capacitación a nanas y personas que asisten a los niños en el colegio en temas generales a fin de que aprendan a abordar estos temas y que conozcan cómo interactuar con los niños para ayudarlos en el éxito del tratamiento.

### **3.3.4. Reunión de seguimiento**

Este servicio es brindado de dos formas:

- Retroalimentación inmediata después de cada sesión de tratamiento brindado por el especialista o terapeuta que ejecuto la terapia, y donde se explica de forma breve lo que se trató en la sesión y como se ha desenvuelto el paciente.
- Reunión presencial mensual: reunión de seguimiento y control para que el especialista haga seguimiento, control y aportes con el padre de familia y donde le expondrá los resultados mensuales del avance del paciente.

### **3.3.5. Acompañamiento**

Visitas de acompañamiento al centro de estudios, hogar o lugar donde el niño tiene interacciones con su entorno para identificar mejoras y sugerencias para lograr el éxito de su tratamiento.

### **3.3.6. Tratamiento a domicilio**

Para todos aquellos clientes que quieren acelerar el tratamiento de los pacientes y siempre que sea definido o indicado por el especialista, dado que no todos los casos se pueden

tratar en el hogar, se ofrecerá unas terapias adicionales a domicilio con sesiones que permitan acelerar el resultado del tratamiento del paciente. Para este servicio, el cliente asume el costo de la sesión y el traslado del personal de la empresa.

### **3.4. Estrategia de relacionamiento**

La estrategia de relacionamiento está diseñada para los clientes finales, socios estratégicos y la comunidad, la cual se detalla a continuación:

#### **3.4.1. Profesionales de centros educativos**

Posicionamiento en las preferencias de los profesionales de la educación que laboran en centros educativos de nivel inicial, primaria y secundaria a través de una capacitación con periodicidad mensual que serán brindadas en el mismo centro de labores o en las instalaciones de la empresa. El objetivo de este posicionamiento es que identifiquen al centro psicopedagógico como especialista y se genere una recomendación, y esto facilite que más clientes se contacten con este. Estas capacitaciones tendrán una duración máxima de 3 horas a un precio de 50 soles por persona y está condicionada a un aforo mínimo de 10 asistentes. Las personas que están a cargo de las charlas son los especialistas en coordinación con el director de psicología. En estas charlas se tratarán temas de trastornos de aprendizaje y emocionales, y tendencias en Latinoamérica y en el mundo pudiendo también tratarse temas ad-hoc que el centro de educación solicite. Esta iniciativa está planteada con la finalidad de posicionarnos en la preferencia de estos profesionales y en los centros educativos.

#### **3.4.2. Padres de familia**

Para los padres de familia se tiene dos estrategias:

##### **3.4.2.1. Relacionamiento indirecto**

Se realizará a través de los centros educativos facilitando una propuesta de charlas que incluye a padres de familia en los temas de la especialidad del centro psicopedagógico. La duración de este taller es de un máximo de 3 horas y es brindado por los especialistas, en coordinación con el director de Psicología, en las instalaciones del centro de educación. Su precio es de 50 soles por persona y se requiere un mínimo de 10 personas para ejecutarlo. El objetivo es ayudar al centro de estudio a complementar su oferta a los padres de familia y poner al alcance de ellos los temas de Trastornos de Aprendizaje (TA) y Trastorno Emocional (TE) a fin de que estén capacitados para identificar y ayudar a sus niños a tener un mejor desarrollo en su futuro profesional y social; y adicionalmente, tener potenciales clientes por esta iniciativa.

### 3.4.2.2. Relacionamento directo

Un relacionamiento directo que es ofrecida a los padres de familia para complementar su conocimiento y ayudarlos a afrontar el tratamiento de sus niños de forma exitosa. El precio de este taller es gratuito para todos aquellos clientes que hayan adquirido un paquete de 6 o 12 meses de tratamiento, el cual es brindado por los especialistas en las instalaciones de la empresa.

### 3.4.3. Aporte a la comunidad

El centro brindará atención gratuita a pacientes de bajos recursos cada año. Estos pacientes serán designados por la dirección de psicología y atendidos en las instalaciones del centro por especialistas y terapeutas del equipo por un valor aproximado de 9,020 soles que incluyen la evaluación y 6 meses de terapia por cada paciente como se indica en la tabla 15. Atendiendo a 5 pacientes por año por un valor de 45,100 soles.

**Tabla 15. Cálculo de valor aproximado de un paciente en el período de un año.**

Índice	Dato	Medida	Cantidad	Cálculo
A	Sesiones por semana	Unidades de sesiones	3	
B	Sesiones por mes	Unidades de sesiones	12	A * 4
C	Sesiones 6 meses	Unidades de sesiones	72	B * 6
D	Precio por sesión	Monto en soles	110	
E	Ingreso por terapia	Monto en soles	7,920	C * D
F	Precio por evaluación	Monto en soles	1,100	
G	Ingreso por paciente	Monto en soles	9,020	E + F

Fuente: elaboración propia

Se brindarán 3 talleres al año de forma gratuita en temas de trastornos de aprendizaje y/o trastornos emocionales. Estos talleres serán coordinados por la dirección de psicología donde cada taller tiene una duración de 3 horas y serán dictados por la dirección de psicología y/o un integrante del equipo de especialistas. Este taller está diseñado para directores y profesionales de centros educativos nacionales y padres de familia de bajos recursos con el fin de que conozcan cómo identificar a niños y adolescentes de 3 a 16 años que requieran intervención. No habrá un pago al personal por ello, el centro pondrá a disposición sus instalaciones y/o movilidad en caso sea requerido.

#### 3.4.3.1. Canales digitales

Es un factor importante del plan comercial, pues permitirá tener un contacto más cercano con clientes potenciales y la comunidad en general para dar a conocer todo lo relacionado con trastornos de aprendizaje (TA) y trastornos emocionales (TE). Los canales digitales se detallarán a continuación:

### **3.4.3.2. Página Web**

El centro contará con una página web amigable donde se dará a conocer a la empresa y se comentará acerca del equipo de trabajo, los servicios que se brindan, testimonios de clientes que han sido tratados en el centro, el blog con contenido especializado y un canal YouTube donde se genere contenido en video y acceso a la página de Facebook.

### **3.4.3.3. Blog**

La directora de psicología escribirá por lo menos 1 tema de interés mensual para padres de familia y profesionales interesados en TA y TE, con el fin de generar branding y una huella digital para la empresa y sus colaboradores.

### **3.4.3.4. Canal YouTube**

Un canal a través del cual se darán a conocer los servicios y se hablará de temas especializados que complementarán el contenido del blog; y temas de interés que se identifiquen con los socios estratégicos, padres de familia, los especialistas o que se identifiquen en el mundo.

### **3.4.3.5. Página Facebook**

Se contará con una página de Facebook a fin de publicar contenido sobre las actividades que se realizan en la empresa y sus instalaciones.

### **3.4.3.6. Publicidad**

Word Of Mouth (WOM), el WOM generado por profesionales de la educación y padres de familia que han sido clientes de la empresa.

## **3.5. Servicio de post venta**

El servicio post venta está alineado a la estrategia, donde se busca fidelizar a los diferentes tipos de clientes a través de una cercanía con ellos. Para ello, se ha clasificado a los clientes de la siguiente forma:

- Clientes con resultados exitosos no vigentes: son los padres de familia cuyos hijos culminaron las terapias con la empresa y que tuvieron un resultado exitoso en el tratamiento. Con ellos, se tendrá un contacto periódico de dos veces en el año para conocer el desempeño del paciente durante el primer año posterior al servicio. Para ello, se concertará una reunión con el especialista con una duración de 30 minutos y será gratuita. Adicionalmente, se considera llamar al cliente y al

paciente en fechas importantes: día del padre, día de la madre, cumpleaños, navidad y año nuevo.

- Clientes con resultados no exitosos: son los padres de familia cuyos hijos culminaron las terapias con la empresa y que no tuvieron un resultado exitoso en el tratamiento por diversos motivos. Con ellos, se tendrá contacto periódico una vez al año durante un año posterior al servicio para conversar sobre el estado actual del paciente y sobre temas de interés que permita la reinserción del paciente a la empresa. Se plantea concertar una reunión con el especialista en el centro, la cual tendrá una duración de 30 minutos y será gratuita.
- Clientes vigentes: son los clientes que actualmente reciben algún servicio de la empresa. Al igual que los dos tipos de clientes antes mencionados, se mantendrá un contacto constante con el cliente a fin de tener en cuenta su retroalimentación.

### 3.6. Proyección de ventas

La proyección de ventas del centro psicopedagógico se basa en la capacidad de pacientes que puede atender en determinado año según la planificación. Las diferentes capacidades mostradas en la tabla 16, se basan en la capacidad de ocupación estimada para ese año para los diferentes escenarios optimista, conservador y pesimista.

**Tabla 16. Capacidad de la empresa**

Escenario Optimista	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad (%)	50	60	70	80	90
Nro. de Sesiones	4,608	5,530	6,451	7,373	8,294
Escenario Conservador	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad (%)	50	55	65	75	80
Nro. de Sesiones	4,608	5,069	5,990	6,912	7,373
Escenario Pesimista	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad (%)	30	33	35	30	25
Nro. de Sesiones	2,765	3,041	3,226	2,765	2,304

Fuente: elaboración propia

Se ha realizado la evaluación de las diferentes capacidades para atender pacientes por oficina, donde se atenderá un paciente por sesión, cada sesión tiene una duración de 45 minutos. Por tanto, para el primer año se tiene el objetivo de ocupación del 50% de capacidad que equivale a 4,608 sesiones de acuerdo a la tabla 16. De igual forma, al 100% de la capacidad, el centro brindaría 9,216 sesiones en un año. Para mayor detalle se tiene la tabla 17.

**Tabla 17. Capacidad máxima por oficina**

1 paciente por sesión	Nro. de Oficinas	Sesiones (O)	Sesiones (D)	Sesiones (S)	Sesiones (A)
Capacidad Máxima	4	8	32	192	9,216
2 paciente por sesión	Nro. de Oficinas	Sesiones (O)	Sesiones (D)	Sesiones (S)	Sesiones (A)
Capacidad Máxima	4	8	85	512	24,576
Nota: Sesiones (O) para número de sesiones al día por oficina; Sesiones (D) para número de sesiones al día; Sesiones(S) para número de sesiones a la semana; Sesiones(A) para número de sesiones al año.					

Fuente: elaboración propia

Por lo comentado anteriormente, el proyectado de ventas para el primer año se estima unas ventas por S/. 589,444 como se aprecia en la tabla 18. Para este se consideró un precio de S/. 110 y S/. 1,100 para un servicio de sesión y evaluación respectivamente. Para mayor detalle de los costos y gastos, se detallará en el capítulo 7.

**Tabla 18. Detalle de la proyección de ventas (miles de soles)**

Actividad	2019		2021		2022		2023		2023	
	TSHR	TS								
Terapia	4,608	506	5,069	557	5,990	658	6,912	760	7,373	881
Evaluación	75	82	83	90	98	107	113	123	120	132
Total ventas (soles)	589		648		766		884		943	
Nota: TSHR para total de sesiones real anual; TS para total de miles de soles anual										

Fuente: elaboración propia

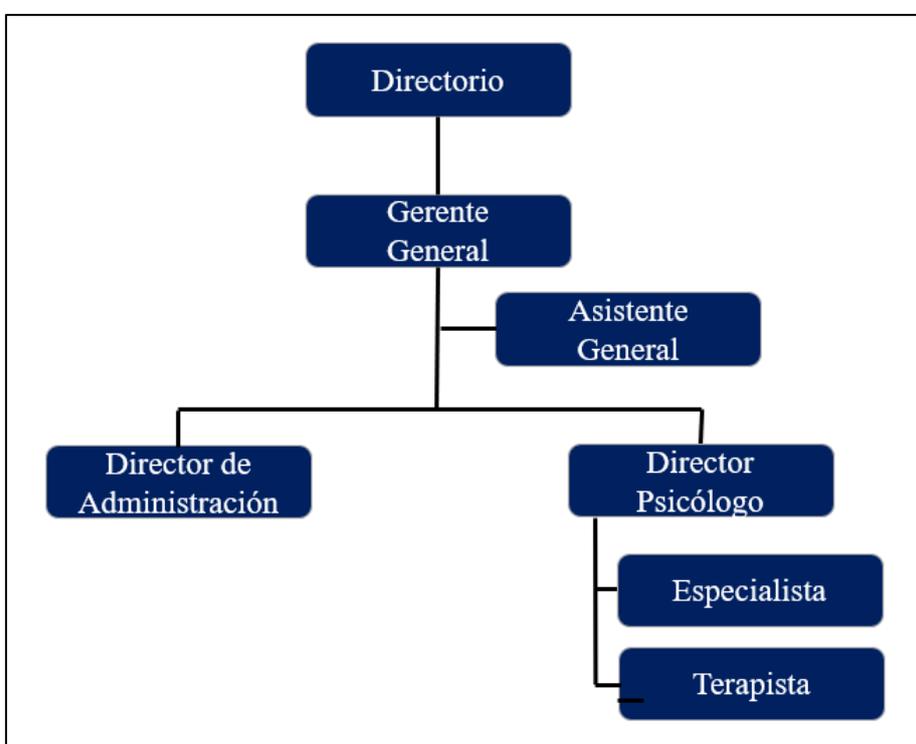


## CAPÍTULO 4. ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y EQUIPO

### Organigrama

Se ha estructurado el organigrama transitorio y general de acuerdo a la estrategia que seguirá la empresa; como también, las funciones de los principales cargos. Para el primer año de operación se ha establecido el organigrama de la figura 6 que permitirá a cada responsable ejercer sus funciones para las metas críticas de la empresa; por ejemplo, alcanzar una meta de ocupación del 50%. Los responsables en este organigrama son el director de administración, director psicólogo y el gerente general, quien reporta al directorio.

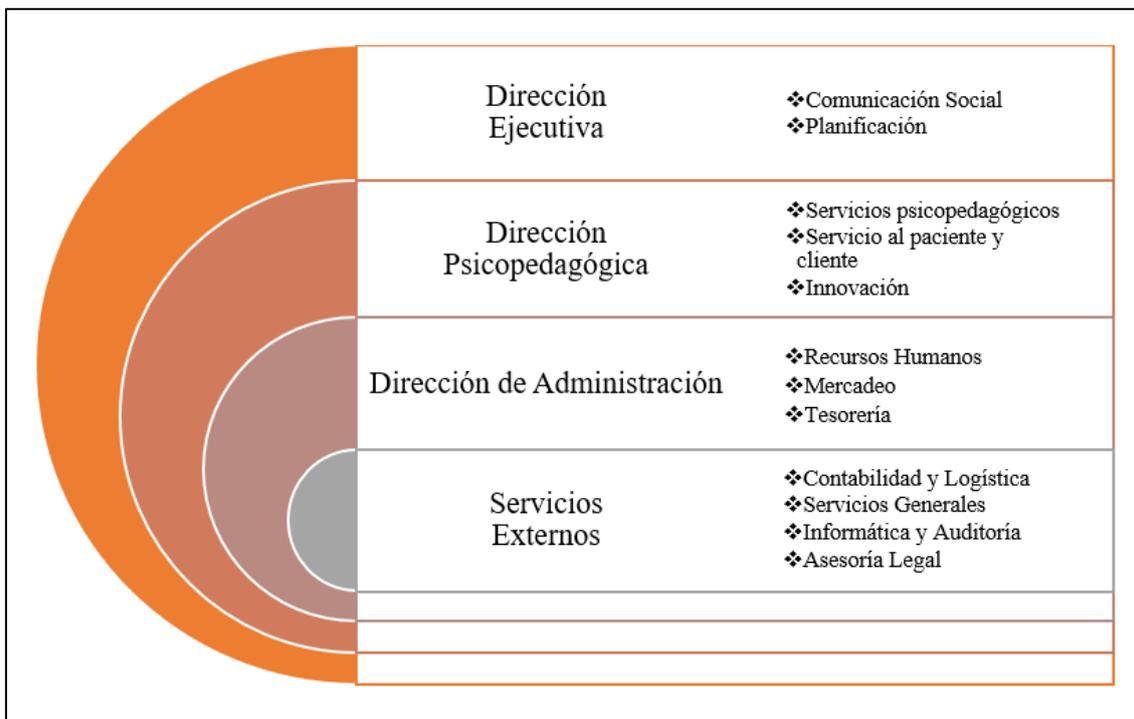
**Figura 6. Organigrama**



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se optó en este organigrama para separar la administración de la especialidad de psicología con la finalidad de independizar las funciones acordes a un perfil más profesional. Por lo comentado, cada responsable directo será el encargado de una dirección, la cual tiene varias áreas asociadas como se muestra en la figura 7. Adicional a ello, como parte de la organización se tiene planeado contratar servicios externos para áreas que no forman parte del núcleo del negocio; sin embargo, para no descuidar la gestión, se establecerán indicadores para asegurar un servicio de calidad, los cuales estarán a cargo de la dirección de administración.

**Figura 7. Áreas por cada dirección**



Fuente: elaboración propia

Una vez concluido el primer año de operación, se mantendrá la misma estructura de cargos a diferencia de la cantidad de personas para los cargos de especialista y terapeuta que irán incrementándose progresivamente de acuerdo a las metas de cada año, para mayor detalle de este tema se verá en el capítulo 7.

## **4.2. Responsable, perfil del cargo y línea de carrera**

### **4.2.1. Responsable y perfil del cargo**

El responsable y perfil del cargo se estructuraron en base la información referencial de un artículo periodístico “Psicología: Este es el perfil y las áreas en las que podrá trabajar este profesional” (15 de agosto de 2017).

Cargo: Gerente General

Responsable: Humberto Ríos

Descripción del perfil:

- Formación académica: titulado en administración o carrera afín con conocimiento del negocio y con estudios de postgrado en negocios y/o marketing.
- Experiencia: más de 8 años de experiencia en dirección de negocios, o en posiciones similares.
- Competencias:

- Visión del negocio
- Orientación a resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo

Cargo: Director de Administración

Responsable: Jimmy Zúñiga

Descripción del perfil:

- Formación académica: titulado en administración o carrera afín con conocimiento del negocio y con estudios de postgrado en negocios y/o marketing.
- Experiencia: más de 4 años de experiencia en dirección de negocios, o en posiciones similares.
- Competencias:
- Comunicación efectiva
- Organización y coordinación
- Pensamiento crítico y resolución de problemas

Cargo: Director Psicólogo

Responsable: Andrea Velasco

Descripción del perfil:

- Formación académica: titulado(a) en psicología o carrera afín con conocimiento del negocio y con estudios de maestría en psicopedagogía.
- Experiencia: más de 4 años de experiencia en dirección clínica, o en posiciones similares.
- Competencias:
- Gestión de programas de salud
- Liderazgo
- Investigación e innovación
- Comunicación efectiva

Cargo: Especialista

Descripción del perfil:

- Formación académica: titulado(a) en psicología o carrera afín con conocimiento del negocio y con estudios de maestría en psicopedagogía.
- Experiencia: más de 1 año de experiencia en especialidad de psicopedagogía, o en posiciones similares.
- Competencias:
- Vocación de servicio

- Pensamiento crítico
- Comunicación efectiva
- Investigación

Cargo: Terapeuta

Descripción del perfil:

- Formación académica: bachiller en psicología o carrera afín con conocimiento del negocio y con estudios de maestría en psicopedagogía.
- Experiencia: más de 1 año de experiencia brindando terapias en el sector de servicios psicopedagógicos, o en posiciones similares.
- Competencias:
- Vocación de servicio
- Comunicación efectiva

#### **4.2.2. Línea de carrera**

Cargo: Terapeuta

Línea de carrera:

- Un terapeuta puede convertirse en un especialista. Este va adquiriendo experiencia a través de los tratamientos que da a los pacientes y en el tiempo puede adquirir una especialidad.
- Para ello tiene que tener estudios profesionales y especialización, complementado con buenos resultados en los tratamientos impartidos, y un período de 3 años aproximadamente y sujeto a evaluación.

Cargo: Especialista

Línea de carrera:

- Un especialista puede convertirse en director psicólogo siempre que tenga más de 5 años de experiencia y de comprobado éxito. Asimismo, deberá cumplir con el perfil del cargo y este deberá estar disponible para postular.

#### **4.3. Funciones**

A continuación, se detallan las principales funciones para las direcciones comentadas como son la dirección ejecutiva, administrativa y de psicología en base a información referencial de Inppares (2010).

Dirección: Ejecutiva

Cargo: Gerente General

Cantidad: 1

Funciones:

- Definir la estrategia y objetivos generales a mediano y largo plazo de la empresa.
- Ser el representante legal de la empresa y tener a su cargo las direcciones de administración y psicología.
- Proponer planes y política para el desarrollo de la investigación e innovación.
- Definir, controlar y verificar el plan estratégico de la empresa.
- Presentar los planes y presupuestos al directorio para su aprobación.
- Definir los principales indicadores de productividad y rentabilidad financiera de la empresa.
- Definir y asegurar las políticas, normas, directivas y procedimiento alineados a la misión de la empresa.
- Planear, organizar, dirigir, y controlar el presupuesto anual operativo y de inversión para las direcciones adjuntas como la dirección general.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar las actividades de la dirección de Administración y Psicología.
- Verificar y evaluar la marcha de los diferentes proyectos y planes alineados al plan estratégico.
- Definir, controlar y verificar la gestión de riesgos y control de cambios.
- Brindar retroalimentación a los directores de administración y psicología con los resultados de la toma de decisiones.
- Realizar otras funciones asignadas a la dirección general que permitan cumplir con la misión de la empresa.

Dirección: Administración

Cargo: Director de Administración

Cantidad: 1

Funciones:

- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Definir los procedimientos para el cumplimiento de las actividades relacionadas con los procesos operativos de la planificación estratégica, los procesos de apoyo referidos a logística, recursos humanos, sistemas e informática y Servicios Generales. Este último hace referencia a la seguridad, limpieza y, registro y control de acceso de la empresa.
- Definir la estrategia comercial y la estrategia operativa de la empresa.
- Organizar y controlar el presupuesto anual de la dirección para así asegurar su completa ejecución.

- Controlar y evaluar los principales indicadores de productividad y rentabilidad financiera de la empresa.
- Realizar las negociaciones y representar los intereses de la organización ante los proveedores, clientes y socios estratégicos.
- Definir e informar los indicadores de desempeño de los servicios externos como son contabilidad, logística, informática, auditoría interna, asesoría legal y servicios generales. Este último hace referencia a servicio de seguridad como de limpieza de las instalaciones de la empresa.
- Coordinar y comunicar a la dirección de psicología la ejecución de los procesos de admisión, capacitación y evaluación del desempeño.
- Controlar y verificar los procesos de administración de pagos, cobros y beneficios del personal, evaluación del desempeño del personal.
- Ejecutar otras funciones que sean delegadas por el jefe inmediato.
- Identificar lo necesario para mantener al personal capacitado en las tendencias del mercado.
- Verificar y controlar los indicadores de desempeño de los servicios externos como son contabilidad, logística, informática, auditoría interna, asesoría legal y servicios generales.
- Definir los procesos de almacenamiento de los materiales y/o bienes adquiridos.
- Realizar otras funciones que sean delegadas por el jefe inmediato.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones.

Dirección: Psicología

Cargo: Director Psicólogo

Cantidad: 1

Funciones:

- Definir el proceso de atención de cliente y paciente.
- Definir los recursos y horarios de atención de acuerdo al plan comercial.
- Organizar y controlar el presupuesto anual de la dirección para así asegurar su completa ejecución.
- Identificar lo necesario para mantener al personal especialista y terapeuta capacitado en los avances de la psicopedagogía.
- Diseñar y brindar capacitaciones a instituciones educativas como parte de la propuesta de valor.
- Colaborar con la dirección de administración en los procesos de almacenamiento de materiales.
- Realizar otras funciones que sean delegadas por el jefe inmediato.
- Definir e informar los indicadores de desempeño del servicio de psicopedagogía.

- Definir, controlar y vigilar indicadores de satisfacción de cliente externo e interno.
- Diseñar cursos, talleres y capacitaciones para los padres de familia y el entorno familia en trastornos de aprendizaje y/o trastornos emocionales en coordinación con los especialistas.
- Promover la investigación de los trastornos de psicopedagogía y la innovación en el mejoramiento del servicio al cliente interno y externo.
- Colaborar con la dirección de administración en los procesos de admisión, capacitación y evaluación del desempeño.
- Brindar retroalimentación a la gerencia general y administración sobre los clientes y las tendencias identificadas que aporten a la empresa.
- Ejecutar, controlar y monitorear los informes de avance de los pacientes.
- Comunicar oportunamente los resultados del paciente para el servicio de diagnóstico y tratamiento.
- Asegurar y monitorear el servicio post-venta que permita asegurar la lealtad de clientes con el servicio.

Dirección: Dirección General, Dirección de Administración y Dirección de Psicología

Cargo: Asistente

Cantidad: 1

Funciones:

- Asistir en las labores administrativas a las direcciones administrativa, general y psicología.
- Colaborar con la agenda de las visitas y las reuniones solicitadas por las diferentes direcciones.
- Realizar el seguimiento de la documentación y contratos de los diferentes proveedores; como también, la inspección de limpieza y seguridad diaria.

Dirección: Psicología

Cargo: Especialista

Cantidad: 4

Funciones:

- Ejecutar los diagnósticos a los diferentes pacientes de acuerdo a las mejores prácticas del sector.
- Realizar la documentación correspondiente al diagnóstico de cada paciente.
- Coordinar con los terapeutas para explicar el diagnóstico y tratamiento a seguir de cada paciente.
- Realizar seguimiento y control del avance de los pacientes en coordinación con los terapeutas.

- Proponer mejoras que permiten el mejor desarrollo de la terapia y diagnóstico de los trastornos.
- Realizar otras funciones que sean delegadas por el jefe inmediato.
- Realizar encuestas de satisfacción de cliente para mejorar la atención que se brinda.
- Asistir a las capacitaciones que sean designadas por el jefe inmediato.

Dirección: Psicología

Cargo: Terapeuta

Cantidad: 4

Funciones:

- Ejecutar las terapias a los diferentes pacientes de acuerdo a las mejores prácticas del sector.
- Realizar otras funciones que sean delegadas por el jefe inmediato.
- Coordinar y agendar las atenciones que se requieran a domicilio.
- Realizar la documentación correspondiente al diagnóstico de cada paciente.
- Brindar retroalimentación a los padres de familia al finalizar cada terapia.
- Coordinar y agendar las reuniones de seguimiento que son realizadas una vez al menos para comentar el avance del paciente.
- Asistir a las capacitaciones que sean designadas por el jefe inmediato.

## **CAPÍTULO 5. PLAN OPERACIONAL**

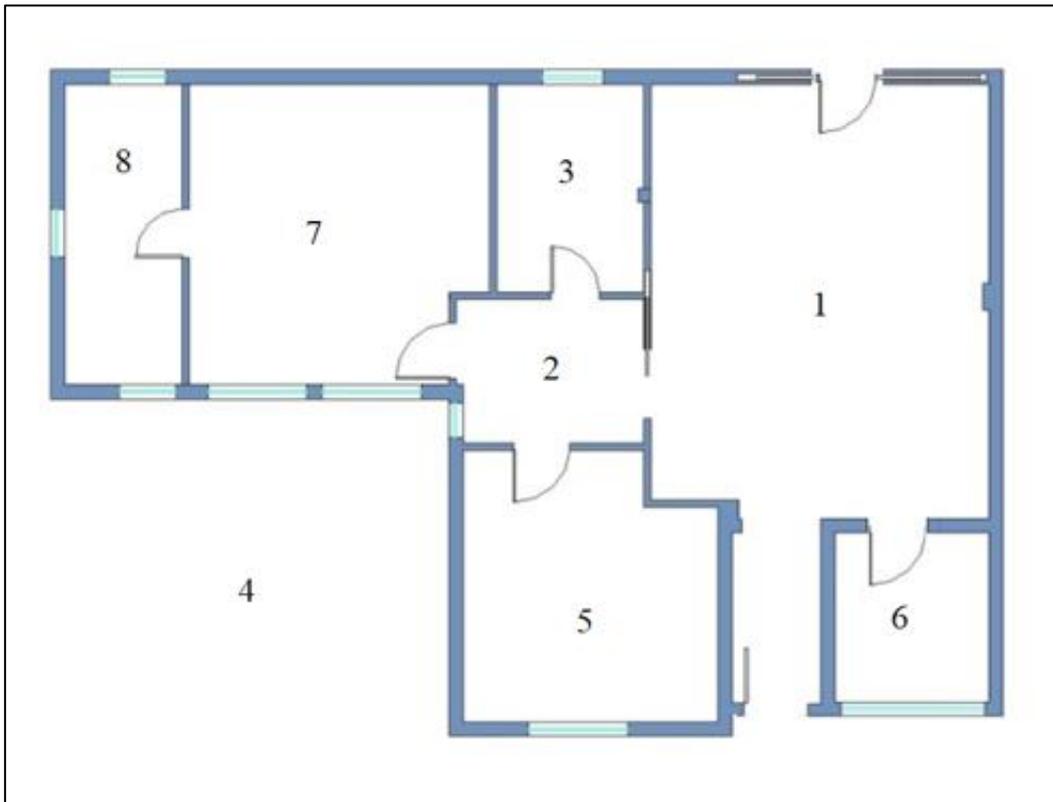
### **5.1. Plan de operaciones**

#### **5.1.1. Infraestructura e instalaciones**

Para la infraestructura de la empresa se tiene como referencia el plano de una casa de 300 a 400 m<sup>2</sup> como se muestra en la figura 8. En base a esta se detalla cada una de las instalaciones:

1. Sala de espera: en esta instalación está destinado para los padres de familia y pacientes que estén a la espera del servicio a brindar.
2. Lobby: en esta instalación estará la asistente para atender los requerimientos de las diferentes direcciones.
3. Sala de reuniones: en esta instalación se realizarán las reuniones internas, reuniones de seguimiento con los padres de familia y capacitaciones. Como también, para actividades administrativas.
4. Espacio de esparcimiento: este espacio está destinado para que el paciente interactúe con las diferentes instalaciones de juego.
5. Sala de psicomotricidad: en esta instalación se realizarán las terapias de psicomotricidad con los pacientes.
6. Servicios higiénicos para niños: esta instalación estará acondicionada para los servicios higiénicos de niños.
7. Oficinas: estas instalaciones están destinados para que los especialistas y/o terapeutas hagan uso de ellas para dar terapias a los pacientes.
8. Servicios higiénicos para adultos: este espacio está destinado para servicios higiénicos de colaboradores y clientes.

**Figura 8. Plano del local**



Fuente: elaboración propia

### **5.1.2. Proceso del servicio**

El proceso del servicio se refiere a la descripción de todas las fases en las que interviene el padre de familia o también denominado *customer journey*. De acuerdo a las entrevistas realizadas al centro educativo y cliente correspondiente a los anexos 3 y 4, se ha identificado las etapas del *customer journey* del cliente, el cual se describe a continuación:

#### **5.1.2.1. Primer contacto: padre de familia y centro educativo**

El primer contacto inicia en el centro educativo donde el profesor o psicólogo del lugar identifica el trastorno de aprendizaje y/o emocional del niño y posteriormente invita a los padres de familia para que tengan una reunión donde les comunica lo identificado y recomienda que el niño sea evaluado en un centro especializado para que tenga el tratamiento debido si corresponde. Esta recomendación viene acompañada de una lista de centros especializados o de especialistas recomendados por el centro educativo. Finalmente, el padre de familia averigua acerca del centro psicopedagógico y se pone en contacto con el centro especializado para mayor detalle.

### **5.1.2.2. Segundo contacto: padre de familia y centro psicopedagógico**

El centro especializado invita a los padres de familia a una reunión en donde escucharán cuáles son los posibles trastornos que quieren tratar, y el especialista del centro en conjunto con el director de psicología les explica cuáles son los servicios que brindan, como pueden ayudar al niño y le indican que es necesaria una evaluación previa para poder brindar un diagnóstico y en función de ello diseñar un tratamiento para ayudarlo a solucionar el trastorno identificado. Una vez que los padres han sido informados, pueden aceptar la evaluación y hacer el pago del mismo para dar inicio.

Hasta este punto el cliente ha experimentado 2 grandes e importantes contactos iniciales, donde hay padres de familia que ya han tenido una experiencia anterior y los que nunca han pasado por una experiencia similar. Para estos últimos, es muy sensible atender y afrontar lo que significa tener un hijo con un trastorno de aprendizaje y/o emocional. Es muy importante que el especialista sea claro, sincero y detallado en las explicaciones que brinda a los padres de familia y, adicionalmente, se identifique y acompañe a los padres de familia en la experiencia generando confianza. Como también, el especialista brindará mayor conocimiento a los padres de cómo aportar más en el proceso y tener un resultado exitoso con su niño en el corto plazo.

### **5.1.2.3. Durante el servicio: padre de familia, paciente y especialista**

En una siguiente etapa se realiza una evaluación del paciente, quien debe pasar por varios test que el especialista ejecuta. Una vez realizadas y procesadas las evaluaciones, con los resultados, el especialista puede realizar un diagnóstico y diseñar un tratamiento. El especialista agenda una reunión con los padres de familia en donde les expone los resultados de la evaluación dando un diagnóstico y les propone un tratamiento para el trastorno identificado explicando él mismo a detalle y presentando al equipo de trabajo. Luego, se le explicará cuáles son los puntos clave o recomendaciones a tener en cuenta para tener un resultado exitoso como, por ejemplo, que cuidados tener en casa por parte de los padres, que cuidados tener en el centro de estudio por parte de los profesores y si es que amerita hacer un seguimiento. Para ello, se brindará la sugerencia oportunamente y los padres de familia deben dar aceptación al tratamiento propuesto y pagar por el servicio dando inicio a las sesiones de tratamiento según diagnóstico.

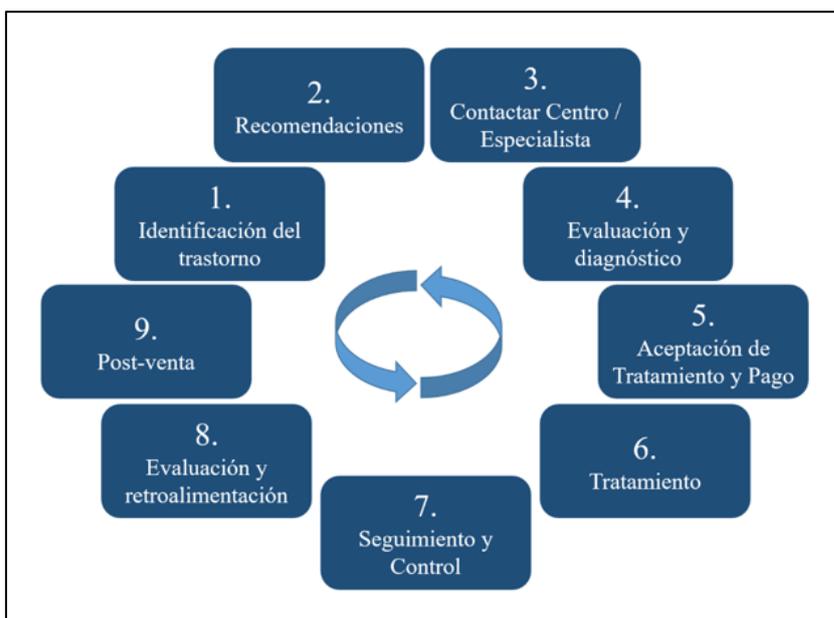
Una vez que se inicia el tratamiento, el paciente debe asistir a las sesiones acordadas donde es el especialista y el terapeuta quienes ejecutarán el tratamiento propuesto. Terminada la sesión, el especialista o terapeuta, quien haya ejecutado la sesión, dará un feedback breve de lo ejecutado en la sesión acerca de cómo se desarrolló la sesión con el paciente a fin de que el padre conozca el avance. El especialista y terapeuta están en constante comunicación para que ambos estén informados de los avances, alertas y qué mejoras tener en cuenta en el tratamiento para ayudar al paciente en el resultado final.

#### 5.1.2.4. Finalizado el servicio: padre de familia, paciente y especialista

Periódicamente se realizan evaluaciones del trastorno que se viene tratando para conocer el estado de avance. Llegado el período planteado para el tratamiento, se expone los resultados al padre de familia. Si los resultados han sido satisfactorios, se brindan las recomendaciones sobre que tener en cuenta para el buen estado futuro del paciente. Caso contrario, se realiza una nueva propuesta y en caso el padre de familia acepte, se continua con el tratamiento.

Una vez terminado el tratamiento, en la postventa se invita al padre de familia a reuniones anuales y gratuitas en el centro para hacer seguimiento del paciente, de esta forma se muestra al paciente el interés y se genera una fidelización con el mismo. En la figura 9 se encuentran descritas las etapas del *customer journey*, las mismas que serán descritas a detalle en el anexo 7.

**Figura 9. Etapas del *customer journey***



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.3. Procesos críticos

##### 5.1.3.1. Proceso de adquisición, seguimiento y control de servicios generales

Los servicios generales están comprendidos en servicios de limpieza, seguridad, local y básicos como es el servicio de luz, agua, operación, teléfono e internet. Estos servicios están tercerizados y estarán a cargo del director de administración de la empresa como se explicó en el capítulo anterior. Para la seguridad del local, se hará la adquisición de cámaras de vigilancia y sistemas de control de acceso. Finalmente, el local, que pertenecerá al distrito de San Borja, se estima un costo de 7,000 soles por mes de acuerdo

a un promedio del costo de alquiler por la zona. Para el presente proceso, se tendrá las siguientes actividades:

1. Para la seguridad, se realizarán reportes diarios del control acceso, el cual permitirá tener conocimiento del ausentismo de los trabajadores; como también, sólo permitir el ingreso de personal autorizado a través del asistente de la empresa.
2. Para la limpieza, se contará con cartillas para que la asistente tenga en cuenta la limpieza de los ambientes previa revisión, con la finalidad de mantener un ambiente limpio y desinfectado. Los ambientes se limpiarán antes, durante y terminado la jornada laboral por el personal subcontratado de limpieza.
3. Para servicios básicos, se establecerán términos de acuerdo por cada servicio a subcontratar, teniendo en cuenta la necesidad de cada área de la empresa. Con la finalidad de tener un mejor control, se establecerá un solo proveedor por cada servicio.

#### **5.1.3.2. Proceso de reclutamiento y selección de especialistas y terapeutas**

Este es un proceso que se considera crítico debido a que la estrategia del centro psicopedagógico es contar con personal calificado, con experiencia y que brinde resultados. Se contará con dos actividades, las cuales se detallan a continuación:

1. Por única vez se contratará a un consultor de selección para que defina los exámenes psicológicos necesarios para la contratación de los especialistas y terapeutas.
2. Se realizarán a cabo 2 entrevistas para definir la contratación de los especialistas y terapeutas bajo la modalidad de servicios por honorario; la primera será con los directores de administración y psicología; la última, será con el gerente general de la empresa.

#### **5.1.3.3. Proceso de captación a centros educativos**

Se considera que la captación de clientes es un proceso importante para el centro; es por ello, que a través de la dirección de psicología se brindarán capacitaciones a centros educativos como nidos y colegios para dar a conocer la empresa, su misión y los servicios que brinda. Para el proceso se tienen las siguientes actividades:

1. El Director de psicología será el encargado de planificar las visitas a los centros educativos de forma trimestral.
2. Se coordinará con la gerencia general para la aprobación de los viáticos que incurra el personal en las visitas a los centros educativos.
3. Una vez aprobado, coordinará con el área administrativa la devolución del gasto realizado.

4. El responsable de realizar la visita emitirá un informe con el detalle de la visita, contactos, seguimiento y próximas acciones.
5. En base al informe, el asistente será el encargado de archivar la información en el repositorio informático de la empresa.

#### **5.1.3.4. Proceso de atención a clientes**

El proceso de atención a clientes es crítico tanto para el prestigio como la rentabilidad de la empresa. Para el proceso se tienen las siguientes actividades:

1. El director de psicología será el encargado de agendar una primera reunión con los padres de familia para conocer al niño a través de ellos y entender la necesidad. Adicionalmente, en la primera reunión se brindará una visita guiada a los padres para dar a conocer las instalaciones. Asimismo, el director coordinará con la asistente para que este realice las llamadas de confirmación de la cita.
2. El director de psicología agendará las evaluaciones y terapias de acuerdo a la capacidad de sesiones que tengan los especialistas y terapeutas de acuerdo a la necesidad del cliente. Asimismo, validará que las salas estén disponibles para la atención.
3. En caso sea una terapia, previo a brindar el servicio, el personal terapeuta designado por el director será presentado en una reunión con los padres de familia; para luego; iniciar con el servicio de terapia, y al término de la sesión, elaborará un informe interno con el avance y brindará una retroalimentación a los padres de familia con la finalidad de generar confianza y su colaboración en el tratamiento. Asimismo, hay la opción de brindar el avance mensual en una reunión previa confirmación de los padres de familia.
4. En caso sea una evaluación, previo a brindar el servicio, el personal especialista en psicopedagogía designado por el director será presentado en una reunión con los padres de familia; para luego, realizar la evaluación al paciente, donde el especialista deberá de documentar la evaluación y archivar el informe en el repositorio informático, en coordinación con la asistente. Terminado el análisis que dura aproximadamente 4 días, se agendará otra reunión para dar a conocer los resultados a los padres de familia en conjunto con el director de Psicología, teniendo en cuenta que, a edades tempranas, antes de los 6 años de edad, no hay diagnóstico concluyente. En caso los padres decidan continuar con el tratamiento, el director de Psicología será el encargado de dar a conocer las tarifas de los paquetes de servicio.
5. Al término del servicio, se solicitará al cliente que llene una breve encuesta, el cual servirá de retroalimentación para mejorar el servicio.

### **5.1.3.5. Proceso de fidelización de especialistas y terapeutas**

La fidelización de colaboradores es un proceso crítico, pues a través de los servicios brindados se genera prestigio y confianza con el centro psicopedagógico. Para el proceso se tienen las siguientes actividades:

1. El director de psicología coordinará con el director de administración para que se realice el pago oportuno al staff de terapeutas y especialistas bajo la modalidad de servicios por honorarios y se trabajará con el banco de su preferencia.
2. Se brindará un horario flexible que se aplicará en caso el colaborador se extienda más del horario permitido, previa coordinación con el director de psicología.
3. Se brindará un bono anual equivalente a un sueldo que servirá de incentivo a los especialistas y terapeutas que tengan un indicador de satisfacción del cliente superior al 90%, en base a la retroalimentación de las encuestas de los clientes.



## **CAPÍTULO 6. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS**

El proyecto de implementación de un centro psicopedagógico tiene riesgos que deben ser tomados en cuenta y contar con planes de acción para cada uno de ellos. En el presente capítulo, se detallará cada uno de los riesgos principales que pueda afectar a la misión y visión de la empresa, los cuales se encuentran distribuidos en riesgos comerciales, financieros y operativos. De igual forma, se tiene el anexo 6 que muestra una matriz de riesgos para mayor detalle.

### **6.1. Riesgos comerciales**

#### **6.1.1. Pérdida de clientela por alta rotación del personal especialista**

El riesgo en la rotación de personal no solamente está en el nivel de servicio sino también en la posible pérdida de clientes al irse con ellos a otra institución. Adicional a ello, este riesgo está presente a lo largo del ciclo de vida de la empresa y es crítico en la fase inicial o marcha blanca de la empresa teniendo en cuenta que los especialistas son el núcleo del negocio, ya que son ellos quienes están en contacto con clientes y pacientes. En base a ello, se plantean diferentes opciones para mitigar el riesgo. Las opciones son las siguientes:

- Realizar encuesta de clima laboral: la encuesta brindará información relevante para medir la satisfacción de colaboradores.
- Implementar un programa de incentivos: con este programa se tiene el objetivo de premiar con un incentivo al colaborador que tengan un récord de buena atención con los pacientes.

#### **6.1.2. Pérdida de prestigio por mal servicio por parte del especialista o terapeuta al paciente**

El servicio es muy importante para el centro psicopedagógico y siempre estará el riesgo de que se le brinde un mal servicio al cliente y esto repercuta en su satisfacción y reputación de la empresa. En base a ello, se plantean diferentes opciones para mitigar el riesgo:

- Capacitaciones: las capacitaciones en la atención de pacientes reforzarán la calidad del servicio. Estas debieran ser obligatorias como mínimo una vez al año y se brindarán como charla en la contratación de un nuevo especialista o terapeuta.
- Encuesta de satisfacción del paciente: las encuestas durante y finalizado el servicio serían una entrada para mejorar el indicador de satisfacción del paciente.

Pues, en base a ello, se estaría brindando retroalimentación específica a las personas que intervinieron en la atención.

- **Contratación y selección de psicólogos:** para asegurar un correcto servicio desde una etapa temprana, es necesario que la persona a contratar pase por un correcto proceso de contratación y selección que esté alineado a la misión de la empresa.
- **Remuneración y capacitación:** La remuneración deberá estar acorde a lo que se ofrece en el mercado. Así también, se brindará capacitaciones continuas a los psicólogos a través del director de psicología y convenios con instituciones educativas especializadas en psicopedagogía.
- **Indicador de satisfacción del paciente:** este indicador permitiría el correcto seguimiento y control que mida la atención de los terapeutas y especialistas para así reforzar alguna de las opciones comentadas anteriormente.

### **6.1.3. Falta de posicionamiento en colegios privados**

Los colegios privados son socios estratégicos para la empresa, ya que, a partir de la recomendación de estos, el centro psicopedagógico puede atender una cantidad de pacientes de acuerdo al plan estratégico anual. Para mitigar el riesgo se plantea las siguientes opciones:

- **Visitas a colegios privados:** este indicador permitirá que se lleve un control y seguimiento de las visitas a los colegios privados.
- **Capacitación a profesores y a padres:** con esta actividad se generará confianza con la finalidad de dar conocer los servicios y credibilidad de la empresa.

### **6.1.4. Falta de un servicio post-venta**

Para la empresa es importante contar con un servicio post-venta, pues le permite obtener retroalimentación para así mejorar los procesos comerciales y de servicio al cliente. Para mitigar el riesgo de la falta de un servicio post-venta, se plantea las siguientes opciones:

- **Retorno de clientes:** este indicador permitiría conocer si las actividades implementadas con los clientes generan una respuesta con la adquisición del servicio.
- **Procesos de mejora:** los procesos de mejora y su implementación son indicador que el input recibido de los pacientes se está ejecutando. Esto se observaría en la mejora del indicador de satisfacción de atención del cliente y con el incremento de clientes por recomendación.

### **6.1.5. No contar con un lugar estratégico para brindar los servicios de psicopedagogía**

No contar con un lugar estratégico se reflejaría en la baja asistencia de los pacientes y bajos ingresos. Para mitigar el riesgo, se plantea las siguientes opciones:

- Ubicación estratégica: ubicar dirección fiscal que se encuentra cercana al cliente objetivo.
- Ambiente de trabajo: el espacio de cada ambiente deberá ser el necesario para desarrollar las diferentes actividades que requiera el equipo especialista como la comodidad para el resto de trabajadores.

### **6.1.6. Resultados de los tratamientos por debajo de los esperado**

El paciente no tiene avances después de brindar las terapias según el diagnóstico. Para mitigar el riesgo, se plantea las siguientes opciones:

- Comunicación: al ser un tema sensible, se deberá comunicar las próximas acciones que involucren más participación por parte de los padres y recomendación para que el paciente sea formado bajo una sola metodología.
- Seguimiento y control: se deberá tener un mayor seguimiento a los padres respecto a las indicaciones que se le brindaron.

## **6.2. Riesgos financieros**

### **6.2.1. No cumplimiento de los compromisos de cobro al cliente**

El servicio es una parte muy importante para la empresa, éste es soportado por el valor que le dan los clientes al servicio. Cuando el cliente no cumple con el compromiso de pago, la empresa corre riesgo de falta de caja, y con esto el riesgo de no pagar sus propios compromisos con proveedores internos y externos. Para mitigar el riesgo, se plantea la siguiente opción:

- Política de cobro: Se cobrará al cliente antes de iniciar el servicio, el cual podrá pagar con diferentes medios de pagos como efectivo o tarjeta de crédito/debito. En caso sea por tarjeta de crédito, se tendrá una política de cobro de 30 días para el correcto seguimiento y control.
- Este indicador brinda la posibilidad de actuar proactivamente para solicitar crédito de corto plazo o aumento de capital.

### **6.2.2. Problemas con el pago a proveedores: internos (planilla), externos (alquiler, servicios generales, otros)**

El no llevar un correcto seguimiento y control puede generar que se incurra en incumplimientos de pago a los proveedores de la empresa. Esto puede generar que, por ejemplo, los colaboradores estratégicos renuncien o interpongan alguna denuncia que tenga impacto en el prestigio y la operativa de la empresa. Referente a los proveedores externos, se tiene el riesgo de que no brinden servicios al centro y se genere desabastecimiento. Para mitigar el riesgo, se plantea la siguiente opción:

- Política de pago: con la política de pago de 60 días se realizaría un correcto seguimiento y control. Con este indicador se puede actuar con antelación, por ejemplo, renegociar condiciones de pago.

### **6.2.3. Riesgo de liquidez para solventar pagos en el corto plazo**

Si la empresa no es solvente para pagar las deudas de corto plazo, podría estar en una situación de bancarrota. Para mitigar este riesgo, se consideran las siguientes opciones:

- Ampliación de capital: obtener mayor inversión por parte de los accionistas mayoritarios.
- Obtención de deuda: obtener deuda para efectuar pago en el corto plazo.

## **6.3. Riesgos operativos**

### **6.3.1. Falta de un servicio informático interno para la operativa diaria**

La falta de este servicio puede reflejarse en un deficiente servicio para el paciente, pues el personal especialista no podría hacer uso de las herramientas y brindar un adecuado diagnóstico. Como también, si hubiera algún inconveniente técnico con las laptops o POS, habría inconveniente con ejecutar la facturación y cobranza. Para mitigar este riesgo, se considera la siguiente opción:

- Soporte con proveedores: esto permitiría que, en caso de alguna emergencia, se apliquen planes de contingencia en caso de una avería en la red o servicio.

### **6.3.2. Incumplimiento de los proveedores de servicios generales en seguridad y saneamiento**

La falta de estos servicios generales puede atentar con la seguridad, pues el no contar con un personal especializado permitiría que, tanto el centro como los trabajadores, sean víctimas de hurto o robo. De igual forma, la limpieza de los espacios de trabajo forma parte de no deteriorar el clima laboral y la reputación de la empresa. Para mitigar este riesgo, se consideraron las siguientes opciones:

- Instalación de cámaras y personal de seguridad: esta actividad permitiría que se mantenga un control de las actividades de la empresa tanto interna como externa. Asimismo, el personal de seguridad aseguraría el orden y vigilancia de la empresa.
- Control y seguimiento de limpieza: este indicador permitiría tener un control de los ambientes que se limpian y la recurrencia con la que se realiza mediante cartillas que sean llenadas por el personal de limpieza acompañada de la inspección del asistente.

### **6.3.3. Ausentismo de los trabajadores en los horarios de trabajo**

El ausentismo siempre será un riesgo para la empresa que afectaría el servicio brindado y la operativa diaria. El no contar con el personal en los horarios requeridos, afectaría los ingresos como la reputación de la empresa. Para mitigar este riesgo, se consideraron las siguientes opciones:

- Sanciones: en caso que el personal no se presente a su centro de labores sin justificación o previo aviso a su jefe directo, será amonestado y se le descontará la jornada.
- Controles de acceso: esto permitirá tener un control y seguimiento de las inasistencias de los trabajadores.

### **6.3.4. Problemas de regulación**

La regulación siempre estará presente en la actividad en toda empresa. Para el caso del centro psicopedagógico, siempre se deberá tener conocimiento de las últimas regulaciones; caso contrario, se podría incurrir en una falta para la empresa. Para mitigar este riesgo, se consideraron las siguientes opciones:

- Capacitaciones: mantener capacitaciones acerca de la nueva regulación del sector de servicios psicopedagógicos.
- Asesoría externa: consultar con especialistas referentes acerca de la nueva regulación.



## CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Estructura de costos

Para la empresa se detallarán todos los costos asociados de acuerdo a la estrategia de la empresa y el plan despliegue anual.

#### 7.1.1. Staff de colaboradores

En el capítulo 4 se detalló el organigrama de la empresa y los empleados que formarían parte esta. En la tabla 19, se detalla el costo de cada uno de los integrantes para las diferentes gestiones, donde el primer año se optó que la alta dirección sólo perciba la mitad de su sueldo por concepto de remuneración. Asimismo, los especialistas y terapeutas no tendrán el sueldo de mercado al estar por contrato bajo modalidad de tiempo parcial. Para el escenario conservador que regirá a partir del segundo año, se tiene la tabla 20, donde el especialista tendrá una remuneración de tiempo completo y a los terapeutas se les mantendrá el contrato por modalidad de tiempo parcial. Los montos para la remuneración y bonificación del staff de colaboradores se fijaron de acuerdo a la entrevista realizada a Velasco acerca de los salarios en los servicios de psicología especializada. (Comunicación personal, 19 de agosto de 2018).

**Tabla 19. Staff de colaboradores para el primer año (en soles)**

Staff	Alta Dirección			Cuarta Categoría			Total anual
	GG	DP	DA	Especialista**	Terapeuta**	Asistente	
Costo mensual	2,500	2,500	2,500	3,000	2,000	1,500	-
Costo por año	35,000	35,000	35,000	42,000	28,000	21,000	-
Bonificación*	-	-	-	3,000	2,000	-	-
Total unitario	35,000	35,000	35,000	45,000	30,000	21,000	-
Cantidad	1	1	1	1	3	1	-
<b>Total</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</b>	<b>35,000</b>	<b>45,000</b>	<b>90,000</b>	<b>21,000</b>	<b>261,000</b>

Nota: \* Bonificación sujeta al cumplimiento del objetivo; GG para Gerente General; DP para Director de Psicología; DA para Director de Administración.\*\* Las remuneraciones están basadas en jornadas de medio tiempo.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20. Staff de colaboradores para el resto de la gestión (en soles)**

Staff	Alta Dirección			Cuarta Categoría			Total anual
	GG	DP	DA	Especialista	Terapista**	Asistente	
Costo mensual	5,000	5,000	5,000	3,500	2,000	1,500	
Costo por año	70,000	70,000	70,000	49,000	28,000	21,000	
Bonificación*	-	-	-	3,500	2,000	-	
Total unitario	70,000	70,000	70,000	52,500	30,000	21,000	
Cantidad	1	1	1	2	3	1	
Total	70,000	70,000	70,000	105,000	90,000	21,000	426,000

Nota: \*Bonificación sujeta al cumplimiento del objetivo; GG para Gerente General; DP para Director de Psicología; DA para Director de Administración. \*\*Las remuneraciones están basadas en jornadas de medio tiempo.

Fuente: elaboración propia

### 7.1.2. Inmueble

Para el proyecto se ha optado por alquilar un inmueble en el distrito de San Borja con un tamaño aproximado de 300 m<sup>2</sup>. Se tuvo como referencia a Urbania (15 de enero de 2019), uno de los portales oficiales de alquileres de vivienda, donde el alquiler mensual de un local en el distrito de San Borja es de S/. 7,000; asimismo, se realizó un proyectado del gasto de alquiler anual en la tabla 21. Este monto se negociará con el arrendador para un contrato de 7 años con un costo fijo mensual. De igual forma, se evaluó la opción de alquiler-venta de un inmueble con el banco; sin embargo, la deuda y pago mensual recurrente no eran factibles debido a que es una empresa en proceso y se quedaría sin caja antes de terminar el primer año de operación.

**Tabla 21. Alquiler anual de inmueble (en soles)**

Inmueble	Mensual	Anual
Local San Borja - 300 m <sup>2</sup>	7,000	98,000
Total		98,000

Fuente: elaboración propia

### 7.1.3. Mantenimiento, acondicionamiento y materiales

Para el proyecto se considera el costo para las refacciones que se incurrirá al recibir el inmueble como son las adecuaciones de las instalaciones para el servicio al cliente y paciente. Adicionalmente, están los insumos y material para los equipos de trabajo, como son los papeles, test, lapiceros, entre otros. Por último, el mantenimiento y acondicionamiento se incurrirá de forma anual, para el caso de refacciones y materiales, se renovará cada 3 años. Para mayor detalle se tiene la tabla 22.

**Tabla 22. Refacciones y materiales (en soles)**

Refacciones y Materiales	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Refacciones y materiales	35,000	-	15,000	-	10,000	-
Mantenimiento	5,000	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>Total</b>	<b>40,000</b>	<b>5,000</b>	<b>18,000</b>	<b>3,000</b>	<b>13,000</b>	<b>3,000</b>
Nota: Para refacciones y materiales se renovará cada 3 años, previa evaluación.						

Fuente: elaboración propia

#### 7.1.4. Activos de seguridad, controles de acceso y de Informática

Los activos de seguridad están comprendidos por 4 cámaras y un DVR, donde habrá 3 cámaras interiores y 1 cámaras exteriores para ocupar las instalaciones críticas de la empresa. Los activos de controles de acceso están comprendidos en un sistema de control de asistencia. Por último, están los activos de informática que están comprendidos en 6 laptops y un proyector para uso del trabajo diario y reuniones, entre otros activos como se observa en la tabla 23.

**Tabla 23. Activos de seguridad, controles de acceso y de informática (en soles)**

Activos	Cantidad	Precio	Total
Cámaras	4	150	600
DVR	1	200	200
Sistema de control de asistencia	1	250	250
Computadoras	6	700	4,200
Proyector	1	500	500
Cableado de Red	2	500	1,000
Celulares	6	600	3,600
Juego Recreacional	2	2,400	4,800
Televisor	2	2,000	4,000
Aire Acondicionado	3	1,500	4,500
Ventiladores	3	150	450
<b>Total</b>			<b>24,100</b>

Fuente: elaboración propia

### **7.1.5. Mobiliario**

Se considera los siguientes ítems para la comodidad del ambiente de trabajo de los diferentes muebles como se aprecia en la tabla 24.

**Tabla 24. Mobiliario de la empresa (en soles)**

<b>Mobiliario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Mesas	6	300	1,800
Sillas	10	200	2,000
Muebles	3	1,500	4,500
<b>Total</b>			<b>8,300</b>

Fuente: elaboración propia

## **7.2. Flujo de caja**

Para el presente proyecto se realizó el flujo de caja donde se tiene proyectado las ventas anuales, las cuales fueron detalladas en el capítulo 3 y el resto de las partidas asociadas a los costos de la empresa como se mencionaron en el punto anterior.

Como resultado, para el primer flujo de cada se obtuvo un saldo positivo de S/. 5118 y un punto de equilibrio de 75 clientes. A partir del año 2021, la empresa sería sostenible con un flujo de caja acumulado positivo como se indica en la tabla 25 para el escenario conservador y un punto de equilibrio de 90 clientes. El flujo de caja mensual y el resto de escenarios se describen en los anexos 8, 9 y 10 respectivamente.

**Tabla 25. Análisis financiero – escenario conservador (soles)**

<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Terapia		506,880	557,568	658,944	760,320	811,008
Evaluación		82,500	90,750	107,250	123,750	132,000
Capacitación			60,000	60,000	60,000	60,000
<b>Total Ventas</b>		<b>589,380</b>	<b>708,318</b>	<b>826,194</b>	<b>944,070</b>	<b>1,003,008</b>
Terapia (a)		(25,344)	(27,878)	(32,947)	(38,016)	(40,550)
Evaluación (b)		(4,125)	(4,538)	(5,363)	(6,188)	(6,600)
Capacitación		(6,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)
<b>Costo Total Ventas</b>		<b>(35,469)</b>	<b>(44,416)</b>	<b>(50,310)</b>	<b>(56,204)</b>	<b>(59,150)</b>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>553,911</b>	<b>663,902</b>	<b>775,884</b>	<b>887,867</b>	<b>943,858</b>
<b>Gastos de administración</b>						
Staff		(261,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)
Servicios (c)		(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)
Alquiler de Inmueble		(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)
MMI (d)		(5,000)	(18,000)	(3,000)	(13,000)	(3,000)
Gasto de venta (e)		(29,469)	(35,416)	(41,310)	(47,204)	(50,150)
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>6,242</b>	<b>(67,714)</b>	<b>53,375</b>	<b>149,463</b>	<b>212,507</b>
Impuestos (f)		(1,124)	12,188	(9,607)	(26,903)	(38,251)
<b>Utilidad neta</b>		<b>5,118</b>	<b>(55,525)</b>	<b>43,767</b>	<b>122,560</b>	<b>174,256</b>
Mobiliario	(8,300)					
Activos	(24,100)					
Capex(g)	(40,000)					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(72,400)</b>	<b>5,118</b>	<b>(55,525)</b>	<b>43,767</b>	<b>122,560</b>	<b>174,256</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>(72,400)</b>	<b>(67,282)</b>	<b>(122,807)</b>	<b>(79,040)</b>	<b>43,520</b>	<b>217,776</b>
WACC(h) (%)	11.64					
VAN(i)	98,470					
TIR (j)	33%					
Payback (k)	5					
(a) Se considera el 5% para los terapeutas.						
(b) Se considera el 5% para los especialistas.						
(c) Servicios básicos y tercerizados.						
(d) Mantenimiento, materiales e insumos.						
(e) Se considera el 5% de las ventas.						
(f) Se considera el 18%.						
(g) Inversión inicial de materiales, insumos y mantenimiento						
(h) Costo Promedio Ponderado de Capital						
(i) Valor Actual Neto						
(j) Tasa Interna de Retorno						
(k) Es el plazo de recupero (en años)						

Fuente: elaboración propia

### 7.3. Costo de Capital (CAPM)

El costo de capital ( $K_e$ ) se elaboró en base al *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), el cual fue de 11.64%, y este puede oscilar entre los valores de 10.64% y 12.64%. Asimismo, la empresa será financiada con capital de los propietarios con una inversión de S/. 200,000, donde los propietarios conservarán el 70% de las acciones y se brindará el resto para la socia Andrea Velasco, con la finalidad asegurar la implementación del proyecto. Teniendo en cuenta lo comentado, el índice *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) será igual al CAPM, el cual se encuentra desarrollado en la tabla 26.

**Tabla 26. Costo de capital ( $K_e$ )**

<b>Modelo CAPM</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Beta desapalancada 1	0.9	Damodaran - HealthCare Products
Beta desapalancada 2	0.95	Damodaran - Education
Beta promedio (Beta)	0.92	
Tasa libre de riesgo ( $R_f$ )	3.20%	Bonos USA a 10 años
Riesgo País ( $R_p$ )	1.82%	
Prima de Mercado de Perú	7.20%	
Costo de Capital ( $K_e$ )	11.64%	$K_e = R_f + \text{Beta} * \text{prima de mercado} + R_p$
Nota: Beta promedio (Beta) para el promedio de Beta desapalancada 1 y 2.		

Fuente: Bernabé, Plate, Zavaleta (2017)  
Elaboración propia

### 7.4. Valor actual Neto (VAN)

El Valor actual Neto (VAN) del presente proyecto se obtuvo a partir de los flujos futuros que brindará la empresa comentado en el apartado anterior con una tasa de descuento (WACC) de 11.64% explicado en el apartado anterior. Con los valores antes mencionados se obtuvo un valor presente de la empresa de 98,470 soles como se observa en la tabla 25 para el escenario conservador. Y el VAN para el resto de escenarios se encuentra en los anexos 8 y 9 respectivamente.



## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se tuvo una limitante con las fuentes de información usadas, debido a que en la literatura sobre estos temas se encuentra desarrollada en países como Estados Unidos, Alemania, España e Inglaterra. En América Latina se tiene como referencia a Argentina; sin embargo, la información no es fidedigna al tener más de 10 años de antigüedad. Por lo comentado, el análisis del mercado peruano está basado en los estudios que se efectuaron países extranjeros.

Los niños y adolescentes son el futuro del Perú, por ello es importante que cuenten con todas las capacidades para aprender y poder desarrollarse para tener éxito en su vida futura como adulto. El 20% de la población total de niños y adolescentes tienen trastornos de aprendizaje y/o emocionales, y en el Perú, se identificó una población de aproximadamente 1.2 millones de personas con estos trastornos.

El mercado en el Perú se encuentra desarrollándose en temas de servicio y educación de psicopedagogía. Lima cuenta con 41 centros psicopedagógicos que atienden a niños con estos trastornos; sin embargo, esta oferta es mucho menor a la demanda de servicios que se presenta al día de hoy.

Se implementará un centro de ayuda para trastornos de aprendizaje y emocionales que permitirá acompañar a los padres de familia y tratar a los niños y/o adolescentes de 3 a 16 años para ayudarles a tener éxito en su vida social y profesional como adultos. El centro será implementado en el distrito de San Borja, teniendo acceso a aproximadamente 24 mil padres de familia de los niveles socioeconómicos B y C que corresponde a un mercado de 170 millones de soles.

La propuesta de valor es ser un centro que ofrezca un servicio integral generando una conexión entre la familia, el centro educativo y la empresa, acompañando a los padres de familia a través de todo el proceso brindando herramientas y conocimiento a fin de lograr un tratamiento con éxito a través de la capacitación e innovación continua de los servicios.

El centro brindará los siguientes macro servicios: diagnóstico, tratamiento, escuela, reunión de seguimiento, acompañamiento y tratamientos a domicilio que están propuestos y relacionados entre sí de tal forma que el cliente tenga una excelente experiencia de inicio a fin; con ello, el paciente tendrá más probabilidades de resultados satisfactorios en su tratamiento. Se proyecta unas ventas al 50% de capacidad el primer año; luego, un crecimiento del 5% en capacidad para el segundo y el tercer año, y un 10% de crecimiento el cuarto y quinto año a partir de este momento estimamos que las ventas van a encontrarse estables en un 80% de capacidad del centro.

La organización se ha dividido por especialidad para así garantizar un mejor desempeño al realizar sus funciones. De igual forma, serán 9 personas las que formarán parte del core de la empresa y 14 proveedores los que asegurarán la operatividad del servicio en coordinación con el director de administración.

De las investigaciones realizadas, la mayoría de empresas del sector no ofrecen línea de carrera, lo cual genera alta rotación de los especialistas y terapistas. Como parte de la propuesta de valor hacia los colaboradores, se brindará mayores beneficios y oportunidades para así retener y desarrollar talento que será necesario para fidelizar a los clientes.

Se ha optado por una distribución del layout de la empresa que permita aprovechar los espacios y así generar una eficiencia del 80% de las direcciones. De igual forma, esta distribución está basada en las etapas del *customer journey*, donde se ha identificado las fases críticas que atraviesan los clientes y pacientes, con foco en generar facilidades en disponibilidad de espacios y mayor aprovechamiento de los horarios.

Se ha identificado 13 riesgos críticos que puedan afectar el desempeño de la empresa, para los cuales se ha definido un plan de acción y asignado un responsable. Esta gestión del riesgo permite un correcto desempeño de los equipos que se traduce en la confianza hacia la empresa.

Para la implementación de este plan de negocios se necesita una inversión de aproximadamente 200 mil soles. Asimismo, la empresa conformada por los propietarios Humberto Ríos, Jimmy Zúñiga, y la socia Andrea Velasco quienes tendrán la siguiente distribución de las acciones: 40%, 40% y 20% respectivamente. La distribución de las acciones se realizó de esa forma para incentivar y empoderar al director de psicología para así generar compromiso en la implementación del presente plan de negocios. De igual forma, el proyecto tendrá un payback de 5 años, con una WACC de 11.64%, un VAN de 98,470 y una TIR de 33% en un escenario conservador.

## BIBLIOGRAFÍA

- AfundaciónTV. (15 de febrero de 2018). *Los trastornos del aprendizaje: La causa más frecuente de dificultades escolares» con Anna Sans* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ww3oiic0INY>
- American Psychiatric Association [APA] (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5*. Washington, United States of America: American Psychiatric Publishing.
- Asociación de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Bernabé, C., Plate, P., y Zavaleta, J. (2015). *Análisis y propuestas de mejora para una empresa en marcha: caso instituto psicopedagógico EOS Perú*. (Proyecto profesional presentado para obtener el Título Profesional de Licenciado con mención en Gestión Empresarial) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje [CPAL]. (s. f). *Nosotros*. Recuperado de <http://cpal.edu.pe/colegio-antares/somos/>
- Colegio de Psicólogos del Perú [CPSP]. (2007). *Ley N° 28369 del trabajo del psicólogo y su reglamento*. Recuperado de [http://www.cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/ley\\_28369\\_del\\_trabajo\\_del\\_psicologo\\_y\\_su\\_reglamento.pdf](http://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/ley_28369_del_trabajo_del_psicologo_y_su_reglamento.pdf)
- Colegio de Psicólogos del Perú [CPSP]. (26 de noviembre de 2017). Padrón electoral / lista de habilitados – elecciones 26 de noviembre. Recuperado de <http://cpsp-lima.com/padron-de-habilitados/>
- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2010). *Servicios Educativos*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee>
- García, J. (enero-junio, 2014). La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje. *Revista Educación*, 36(1), 97-109. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/455/9906>
- Google. (s. f). *Centro Psicopedagógico*. Formulario. Recuperado de [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejalPCHFiM6UtwAOV3-J7r3KS5ANRqLtXkfovBhN8pbAttrkQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejalPCHFiM6UtwAOV3-J7r3KS5ANRqLtXkfovBhN8pbAttrkQ/viewform?usp=sf_link)
- Horowitz, S., Rawe, J., & Whittaker, M. (2017). *The State of Learning Disabilities: Understanding the 1 in 5*. New York, United States of America: National Center for Learning Disabilities.
- Inppares. (2010). *Manual de organización y funciones – MOF*. Recuperado de <https://inppares.org/sites/default/files/MOF%20-%20Final%20-2010%20PORTAL.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf)

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado núm. 106, Madrid, España, 4 de mayo de 2006. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7899-consolidado.pdf>
- Ley N° 28044. Ley General de educación. *Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]*, Lima, Perú, 24 de julio de 2016). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-28044/ds-011-2012-24-11-2017.pdf>
- Psicología: Este es el perfil y las áreas en las que podrá trabajar este profesional. (15 de agosto de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/psicologia-perfil-areas-podra-profesional-141632?foto=2>
- Ránking: De estas universidades egresan los psicólogos mejor pagados. (30 de diciembre de 2018) *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/universidad-egresan-psicologos-mejor-pagados-noticia-463684?foto=6>
- Susanibar, F., Dioses, A., y Monzón, K. (2016). El habla y otros actos motores orofaciales no verbales: revisión parte I. *Revista Digital EOS Perú*, 7(1), 56-93. Recuperado de <https://eosperu.net/revista/wp-content/uploads/2017/05/articulo-5.pdf>
- Tallis, J., y Soprano A. (1991). *Neuropediatría. Neuropsicología y Aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Urbania. (15 de enero de 2019). *Alquiler de Local Comercial en San Borja*. Recuperado de <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-borja-lima-ascensor-4206305>

# ANEXOS

## Anexo 1. Trastornos emocionales y de aprendizaje

Trastornos Emocionales	
Agresividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conducta violenta que genera daño a otros, al entorno y/o al mismo individuo.</li></ul>
Inseguridades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de confianza en la propia capacidad para cuidar de sí mismo tanto física como emocionalmente.</li></ul>
Baja Autoestima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad que tiene la persona para sentirse valiosa en lo profundo de sí misma, y por tanto digna de ser amada.</li></ul>
Sobreprotección	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afán por evitar que los hijos sufran cualquier daño físico o emocional por mínimo que sea.</li></ul>
Miedos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reacción emocional a una amenaza percibida de forma inminente o a un peligro asociado con impulsos de huir o luchar.</li></ul>
Baja Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilidad excesiva hacia todo aquello que sea desagradable, no toleran contratiempos, molestias o demoras en la satisfacción de sus deseos.</li></ul>
Crisis de Adolescencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transición de la etapa de niñez hacia la adultez mediante una serie de cambios físicos y emocionales.</li></ul>
Roles Indefinidos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos familiares en donde no existe una estructura definida con soporte funcional y emocional establecidos.</li></ul>
Impulsividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actuación según la emoción del momento sin planear o tener en cuenta los resultados, dificultad para establecer y seguir los planes.</li></ul>
Insensibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de culpa o remordimiento sobre los efectos negativos que el propio individuo causa a otros.</li></ul>
Trastornos de Aprendizaje	
Dislexia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para leer con precisión y fluidez, repercutiendo en dificultades con la comprensión lectora, la ortografía y la escritura.</li></ul>
Disgrafía	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para escribir de forma legible a una rapidez acorde con su edad.</li></ul>
Discalculia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para entender conceptos numéricos o usar símbolos o funciones necesarias en matemáticas.</li></ul>
Dispraxia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los pacientes con dispraxia pueden tener dificultades para planear y ejecutar tareas que requieren habilidades motoras finas.</li></ul>
TDAH	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condición caracterizada por síntomas que incluyen inatención, hiperactividad e impulsividad. No todas estas características tienen que estar presentes.</li></ul>
Psicomotricidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de las capacidades de expresión, creatividad y movilidad a partir del uso del cuerpo.</li></ul>
Dislalia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incapacidad para pronunciar correctamente ciertos fonemas o grupos de fonemas, bien por ausencia o alteración de algunos sonidos concretos.</li></ul>
Memoria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para codificar, almacenar y recuperar la información del pasado.</li></ul>
Grafomotricidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Movimientos corporales ejecutados con manos y dedos los cuales requieren mayor destreza y precisión.</li></ul>

Fuente: American Psychiatric Association [APA] (2013)

Elaboración propia

## Anexo 2. Curriculum vitae de Andrea Velasco

ANDREA ELENA VELASCO SANTILLÁN

---

 Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional  
Especialista en Dificultades de Aprendizaje

 982054797

 001354470

 aevelasco1@gmail.com

 www.andreavelascosantillan.com

---

### Presentación

Proactiva, creativa, orientada al alcance de metas. Con competencia para realizar análisis, toma de decisiones oportunas, así como trabajar en equipo y bajo presión.

Experiencia en atención de dificultades de aprendizaje y mediación de conflictos.

Trabajo conjunto con áreas de coordinación y talento humano en aplicación de pruebas y selección de personal.

### Experiencia Profesional

PERU ↓

2015 a la actualidad

NEUROPSICOPEDAGÓGICA

Sector: Educación

Cargo: Psicopedagoga Funciones:

- Evaluación completa de aprendizaje y perfil cognitivo
- Elaboración y entrega de informe a padres
- Terapia personalizada a niños con dificultades de aprendizaje
- Talleres de desarrollo de habilidades sociales y emocionales
- Monitoreo de progresos por medio de visitas a colegios

2017 a la actualidad

CENTRO ATRAPASUENOS (antes Psicoeduca)  
Educación

Sector:

Cargo: Psicopedagoga Funciones:

- Evaluación completa de aprendizaje y perfil cognitivo
- Elaboración y entrega de informe a padres
- Terapia personalizada a niños con dificultades de aprendizaje

2016

COLEGIO HANS CHRISTIAN ANDERSEN  
Educación

Sector:

Cargo: Psicóloga Nido Funciones:

- Atención a niños con dificultades emocionales y emocionales
- Trabajo con grupo familiar
- Derivación externa de casos

ECUADOR ↓

2013 – 2015

UNIDAD EDUCATIVA JAVIER  
Educación

Sector:

**Cargo:** Psicóloga, sección Básica Elemental **Funciones:**

- Atención a niños con dificultades emocionales y emocionales
- Trabajo con grupo familiar
- Derivación externa de casos
- Seguimiento y monitoreo de logros
- Taller con padres
- Elaboración de informes
- Colaboración con Talento Humano en proceso de selección de personal
- Elaboración de planes anuales

- Monitoreo de logros de equipo de trabajo

2013 – 2014

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
Educación

Sector:

**Cargo:** Tutora en la Modalidad Abierta y a Distancia **Funciones:**

- Tutora en las materias de: Psicología General y Metodología de Estudio.
- Apoyo y seguimiento a estudiantes mediante el campus virtual
- Elaboración de material educativo de apoyo
- Ejecución de actividades mediante las TICs
- Calificación de pruebas

2012 – 2013

UNIDAD EDUCATIVA PADRES SOMASCOS  
Educación

Sector:

**Cargo:** Psicóloga y Orientadora Vocacional, sección Bachillerato

Atención en crisis de adolescencia

- Orientación profesional
- Desarrollo de habilidades para la búsqueda laboral
- Talleres a grupos familiares
- Prevención en drogas y orientación en sexualidad
- Coordinación interinstitucional
- Consejería

2011 – 2013

ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL  
Educación

Sector:

**Cargo:** Psicóloga nivel inicial, básica media y básica superior

Atención a niños jóvenes con dificultades

- Consejería en crisis de adolescencia
- Orientación vocacional
- Docencia en psicología general
- Elaboración de informes

#### Formación Académica

2017 Maestría en Educación, mención en Dificultades de Aprendizaje  
Pontificia Universidad Católica del Perú

Cpal

2012 Especialidad en Resolución de Conflictos y Mediación Social

#### UNINI

2009 Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional Universidad Estatal  
de Guayaquil

2004 Bachiller en Físico Matemáticas

Academia Naval Almirante Illingworth

#### Cursos y Certificaciones

**2013** Desarrollo del Pensamiento / Academia Naval Guayaquil - ANG

**2012 Evaluación** de la personalidad / Colegio de Psicólogos Educativos del  
Guayas - COPSEG

#### Conferencias y Seminarios

**2013** Encuentro Nacional de Orientadores Vocacionales, énfasis en  
Psicometría

#### CORPORACIÓN FUTURO

**2013** Encuentro Nacional de Psicólogos Infantiles

#### CORPORACIÓN FUTURO

#### Conocimiento de idiomas

**Inglés:** Nivel Avanzado

**español:** Lengua Materna

### **Anexo 3. Entrevista a director del Colegio Carmelitas**

Entrevista al director del colegio Carmelitas sede Villa el Salvador.

El martes 14 de agosto de 2018 nos fue concedida una entrevista por el señor José Torres Sucre (JT), director del colegio Carmelitas Sede Villa María del Triunfo. Se detallan las preguntas y respuestas de la entrevista.

1. ¿Cuántos años tiene en el cargo?

JT: he sido subdirector por 25 años y actualmente soy director y tengo 4 años en el cargo del colegio Carmelitas sede Villa María del Triunfo.

2. ¿Cuántos alumnos están matriculados en el colegio? ¿Qué niveles hay?

JT: actualmente el colegio cuenta con 1,600 alumnos y cuenta con los niveles de inicial, primaria, secundaria y educación especial.

3. ¿Hay comunicación o trabajo en equipo con los profesores? ¿Participa en consejo de profesores?

JT: tenemos reuniones semanales con los tutores y profesores donde se revisan los avances de los estudiantes a nivel académico y conductual. En caso de encontrarse una patología en el estudiante que no pueda ser atendida, se le notifica al padre para que sea derivado a un centro especializado para tratar el trastorno.

4. ¿Trabaja con otros profesionales aparte de los profesores? ¿Cuáles son sus funciones?

JT: sí, actualmente el colegio cuenta con el departamento de psicología, el cual tiene 6 psicólogos, los cuales tienen especialidad de psicología educativa y atienden los casos emocionales que son derivados de las reuniones semanales que se llevan con los tutores y profesores, y dan soporte a determinadas sesiones que son llevadas en las aulas de educación especial.

5. ¿Cuáles son las causas más comunes para niños/adolescentes con trastornos de aprendizaje? ¿Cuál es el proceso de atención que se realiza para atender trastornos de aprendizaje y comportamiento?

JT: las causas más comunes son las siguientes:

Descuido de padres al no ver mucho a sus hijos.

No hay involucramiento por parte de los padres en la formación académica y conductual de los estudiantes.

El proceso de atención de trastornos de aprendizaje y comportamiento es el siguiente.

- a) Identificación del trastorno
- b) Familia solicita recomendaciones
- c) Familia inicia el contacto con la empresa
- d) Inicia el diagnóstico
- e) Inicia el tratamiento
- f) Seguimiento y control del paciente

- g) Inicia el diagnóstico final
  - h) Se brinda feedback a la familia y al centro educativo
  - i) Se da de alta al paciente
6. ¿Desarrolla proyectos de mejoramientos/potenciación del aprendizaje?

JT: sí, actualmente nos encontramos con los siguientes proyectos en curso.

- Escuela de matemática avanzada y cultural.
  - Confraternidad de la familia.
  - Talleres familiares.
  - Convenio con el Centro de especialización profesional (CETPRO)
  - Convenio con Telefónica para proyecto en el uso de las Tecnologías de información.
  - Con los cuales buscamos la integración de los estudiantes.
7. ¿Existe proyecto de integración en el centro psicopedagógicos? ¿Qué necesidades educativas especiales (NEE) abarca?

JT: actualmente no trabajamos con un centro psicopedagógico, ya que contamos con nuestro departamento de psicología. Su principal función es la de prevenir, convocar talleres de padres y estudiantes, y apoyar a los profesores de educación especial.

8. ¿Tiene apoyo o contacto directo con las familias cuando hay problemas con los niños?

JT: sí, tenemos contacto directo con los padres cuando hay problemas con los niños. Como parte del procedimiento, procedemos a citarlos para luego revisar los siguientes pasos para la corrección del problema.

#### **Anexo 4. Experiencia del Servicio de Psicopedagogía**

El miércoles 15 de agosto de 2018 nos fue concedida una entrevista por el señor Jorge Calderón (JC), padre de familia que nos comenta su experiencia del servicio de psicopedagogía, donde fue atendida su hija de 6 años que se encontraba cursando el segundo grado de primaria. Se detallan las preguntas y respuestas de la entrevista.

1. ¿Cómo es que llegaste al centro psicopedagógico?

JC: Llegué al centro psicopedagógico debido a que el colegio donde estudiaba identificó un trastorno conductual en mi hija. El tutor de mi hija nos citó a mi esposa y a mí, y nos recomendó el servicio de un psicólogo especialista en estos temas.

2. ¿Cómo fue tu experiencia en el centro psicopedagógico?

JC: luego de la recomendación del colegio y ya en el centro psicopedagógico, nos atendió un psicólogo senior (adulto) y como parte del proceso mi hija pasó por una evaluación inicial, el cual nos costó alrededor de S/.160 y pasado una semana nos entregaron el informe. Una vez entregado el informe, nos atendió el mismo psicólogo donde se focalizó en vender el paquete de la terapia que comprendía de 10 meses a S/10,000. Luego de ello, se enfocó más en el problema de mi hija y sus consecuencias y parecía que estuviera tratando a una persona mayor (adolescente); en lugar de abordar como si fuera una niña de 6 años y también comentarnos sobre el tratamiento y los próximos pasos en el proceso de atención. Desde mi percepción, daba la impresión que la empresa estaba desorientada a nivel de diagnóstico, ya que me comentaba problemas muy serios para una niña de 6 años como también a mi entender percibí que ya había un contrato de por medio con el colegio. En conclusión, el servicio brindado fue pésimo y no lo recomendaría a otra persona. El diagnóstico falló y creo que este problema debiera resolverse en el colegio y en casa.

3. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio en general?

JC: estaría dispuesto a pagar entre el rango de S/.180 y S/.200 por sesión. No me preocupaba el precio en realidad, sino la forma como nos querían hacer firmar un contrato y vender el servicio.

## Anexo 5. Encuesta al Segmento Objetivo

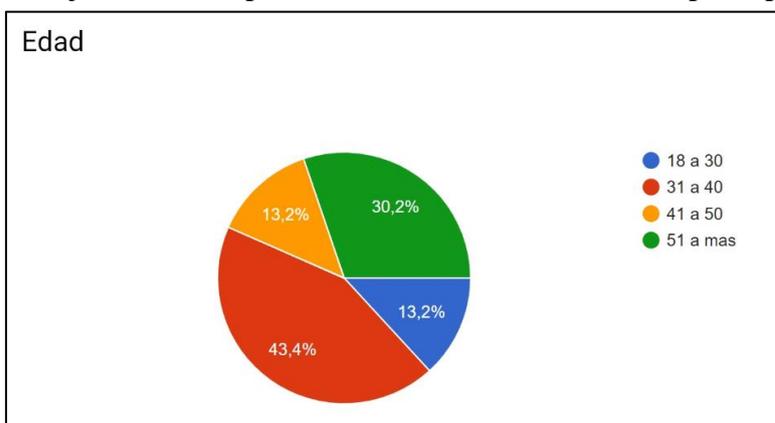
Público objetivo de la encuesta: esta encuesta ha sido realizada a padres de familia de todas las edades que tienen al menos 1 hijo y que se encuentran dentro del nivel socioeconómico A, B y C sin discriminar el distrito de procedencia.

Población de la encuesta: esta encuesta ha sido realizada a 80 personas.

Medio: a través de una encuesta virtual por medio de Google Forms.

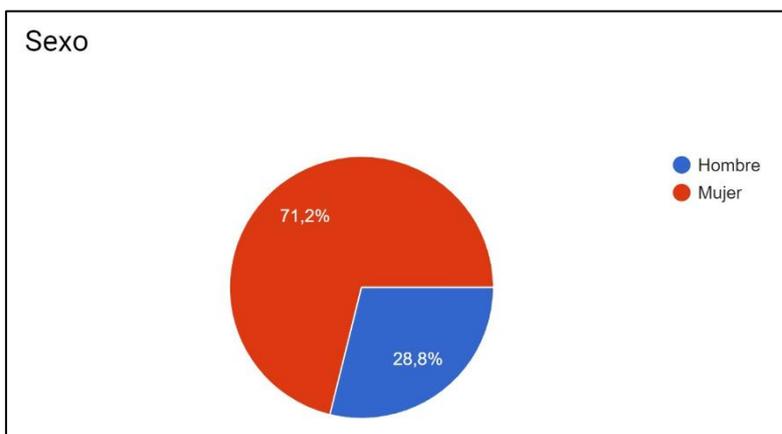
### Parte 1

El objetivo de esta parte de la encuesta fue conocer el perfil psicográfico del entrevistado.



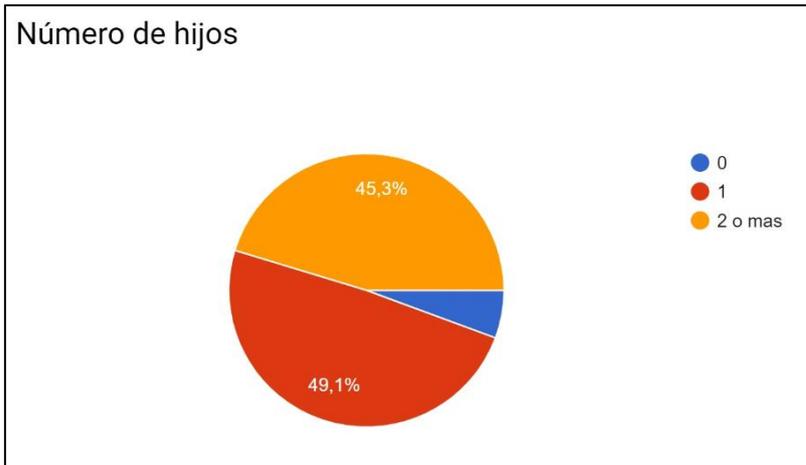
Fuente: Google (s. f.)

Elaboración propia



Fuente: Google (s. f.)

Elaboración propia



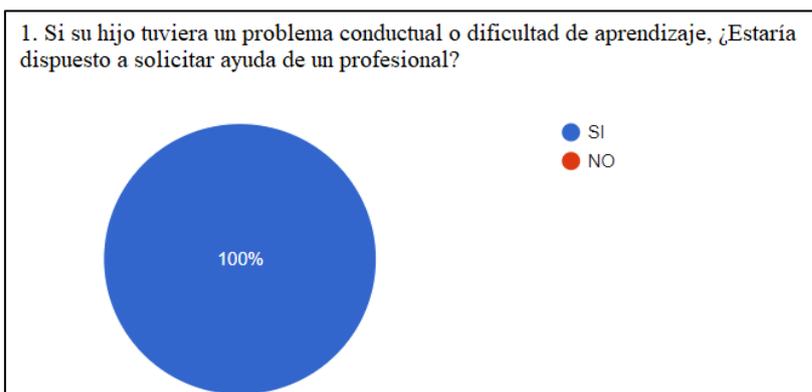
Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia

## Parte 2

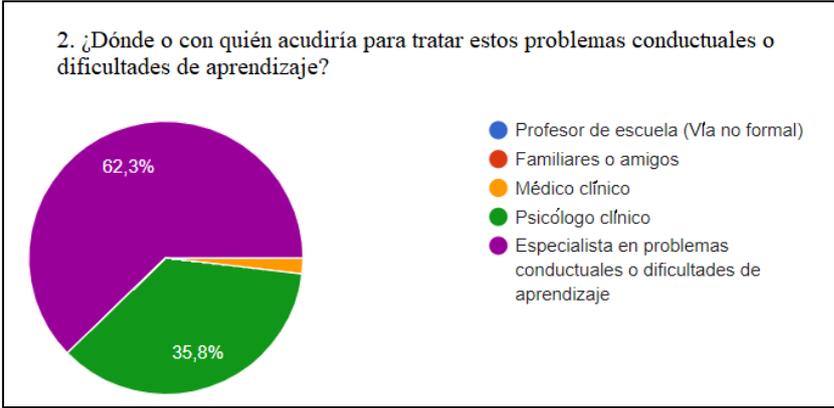
La segunda parte de la encuesta tuvo como objetivos principales conocer mejor al segmento objetivo.

Dentro de estos aspectos:

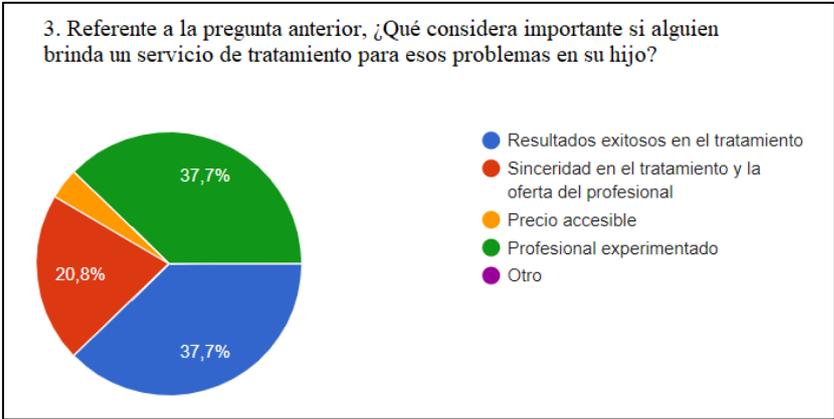
- Conocer a que profesionales identifica el cliente como un soporte o ayuda para tratar al paciente.
- Conocer que valora más el cliente en la atención del profesional.
- En la variable precio, conocer que tan importante es esta variable para el cliente y cuanto estaría dispuesto a pagar.



Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia



Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia



Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia



Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia



Fuente: Google (s. f.)  
Elaboración propia



## Anexo 6. Matriz de Riesgos

Ítem	Riesgo	Indicador	Probabilidad	Impacto	Severidad	Respuesta al Riesgo	Plan de Acción	Responsable
6.1.1	Pérdida de clientela por alta rotación del personal especialista.	Satisfacción del colaborador > 80%	4	5	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un programa de incentivos.</li> <li>• Realizar encuesta de clima laboral.</li> </ul>	Director Psicólogo
6.1.2	Pérdida de prestigio por mal servicio por parte del especialista o terapeuta al paciente.	Satisfacción del paciente > 90%	3	5	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones de atención al paciente y cliente.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción del paciente.</li> <li>• Asegurar un correcto proceso de contratación y selección.</li> </ul>	Director Psicólogo
6.1.3	Falta de posicionamiento en colegios privados	Visita a colegios (Mensual) < 5 visitas	4	3	7	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a colegios privados.</li> <li>• Brindar capacitaciones a profesores y a padres.</li> </ul>	Director de Administración
6.1.4	Falta de un servicio post-venta	Satisfacción del paciente > 90%	3	4	7	Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retornar clientes insatisfechos con mejoras en el proceso de atención.</li> <li>• Implementar procesos de mejora.</li> </ul>	Director de Administración
6.1.5	No contar con un lugar estratégico para brindar los servicios de psicopedagogía	Satisfacción del paciente > 90%	4	4	8	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección fiscal</li> <li>• Espacio físico</li> </ul>	Director de Administración
6.1.6	No hay avances según la planificación inicial con el paciente.	Satisfacción del paciente > 90%	4	5	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Seguimiento y Control</li> </ul>	Director Psicólogo
6.2.1	No cumplimiento de los compromisos de cobro al cliente	Días de cobro < 30d	4	5	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar política de cobro.</li> </ul>	Director de Administración
6.2.2	Problemas con el pago a proveedores: Internos (planilla), Externos (alquiler, servicios generales, otros)	Días de pago < 60d	4	5	9	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar política de pago.</li> </ul>	Director de Administración

### Matriz de riesgos (continuación)

Ítem	Riesgo	Indicador	Probabilidad	Impacto	Severidad	Respuesta al Riesgo	Plan de Acción	Responsable
6.2.3	Riesgo de liquidez para solventar pagos en el corto plazo	Ac > Pc	2	4	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar capital.</li> <li>• Obtener deuda.</li> </ul>	Gerente General
6.3.1	Falta de un servicio informático interno para la operativa diaria	Incidentes (semanal) < 5 incidentes	3	3	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones al personal técnico.</li> <li>• Acceder a soporte de proveedores.</li> </ul>	Director de Administración
6.3.2	Falta de servicios generales para la seguridad y clima laboral	Satisfacción del colaborador < 80%	3	3	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar de cámaras y personal de seguridad.</li> <li>• Realizar control y seguimiento de limpieza.</li> </ul>	Director de Administración
6.3.3	Ausentismo de los trabajadores en los horarios de trabajo	Horas laboradas a la semana (por trabajador) < 40	3	4	7	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sancionar al personal.</li> <li>• Implementar controles de acceso.</li> </ul>	Director de Administración
6.3.4	Problemas de regulación	Capacitaciones(año) < 4	3	3	6	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones sobre la regulación del sector de servicios psicopedagógicos.</li> <li>• Atender asesoría externa acerca de la nueva regulación.</li> </ul>	Gerente General

Fuente: elaboración propia

## Anexo 7. Customer Journey

1. Identificación del trastorno	2. Recomendaciones	3. Contacto con el Centro Psicopedagógico	4. Evaluación y diagnóstico	5. Aceptación de Tratamiento y Pago	6. Tratamiento	7. Seguimiento y Control	8. Evaluación y feedback	9. Postventa
En el centro de estudios el profesor, o psicólogo identifica un trastorno de aprendizaje o emocional e informa a los padres de familia.	El centro de estudios a invita a una reunión a los padres de familia y le recomiendan asistir a un centro especializado en el tratamiento de estos trastornos.	Los padres se ponen en contacto por teléfono y correo electrónico con el centro psicopedagógico.	El especialista hace una evaluación completa del paciente a fin de conocer cuáles son los trastornos.	En esta cita también se explica el tratamiento recomendado y presenta al equipo de trabajo.	El tratamiento es principalmente ejecutado por el terapeuta con la supervisión del especialista.	Reunión periódica del especialista con terapeutas para revisar y evaluar el avance en el tratamiento con el niño/adolescente.	Evaluación del niño/adolescente en los trastornos identificados a fin de conocer el estado del tratamiento.	Invitar a charlas y/o talleres a los padres. Invitar a reunión con el especialista al padre de familia para conversar sobre el paciente y hacer un seguimiento.
	Si los padres de familia necesitan tener mas de una opinión o para mayor seguridad sobre el mejor centro para evaluar a su hijo buscan recomendación de algún otro centro especializado.	El centro concerta una reunión con los padres para levantar información y presentar su propuesta de servicio al padre de familia.	El especialista realiza un diagnóstico de los trastornos del niño/adolescente. El especialista hace una propuesta de tratamiento para solucionar los trastornos identificados.	Se concerta una cita con los padres de familia en el centro para que el especialista exponga los resultados. Se explica las formas de trabajo y las políticas del centro y las formas de pago. Se consigue la aceptación del Padre para seguir el tratamiento y se realiza el pago.	Terminada la sesión del día el terapeuta brinda feedback del avance al Especialista. Terminada la sesión del día el terapeuta brinda feedback de la sesión realizada al Padre de familia.	Visita del Especialista al paciente para seguimiento y control. Reunión periódica con el padre de familia para informar el avance del tratamiento.	Si el tratamiento fue exitoso, el especialista informa al padre de familia y brinda las recomendaciones.	

Nota: Para relación Centro educativo y Padre de familia (Verde); Para relación Padre de familia y Centro Psicopedagógico (blanco); Para relación sólo centro psicopedagógico (amarillo); Para relación Paciente y centro Psicopedagógico (azul)

Fuente: elaboración propia

## Anexo 8. Análisis financiero – Escenario pesimista

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Terapia		304,128	334,541	354,816	304,128	253,440
Evaluación		49,500	54,450	57,750	49,500	41,250
Capacitación			60,000	60,000	60,000	60,000
Total Ventas		353,628	448,991	472,566	413,628	354,690
Terapia (a)		(15,206)	(16,727)	(17,741)	(15,206)	(12,672)
Evaluación (b)		(2,475)	(2,723)	(2,888)	(2,475)	(2,063)
Capacitación		(6,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)
Costo Total Ventas		(23,681)	(31,450)	(32,628)	(29,681)	(26,735)
Utilidad bruta		329,947	417,541	439,938	383,947	327,956
Gastos de administración						
Staff		(261,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)
Servicios (c)		(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)
Alquiler de Inmueble		(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)
MMI (d)		(5,000)	(18,000)	(3,000)	(13,000)	(3,000)
Gasto de venta (e)		(17,681)	(22,450)	(23,628)	(20,681)	(17,735)
Utilidad Operativa		(205,935)	(301,108)	(264,891)	(327,935)	(370,979)
Impuestos (f)		37,068	54,199	47,680	59,028	66,776
Utilidad neta		(168,867)	(246,909)	(217,210)	(268,907)	(304,203)
Mobiliario	(8,300)					
Activos	(24,100)					
Capex(g)	(40,000)					
Flujo de Caja	(72,400)	(168,867)	(246,909)	(217,210)	(268,907)	(304,203)
Flujo de Caja Acumulado	(72,400)	(241,267)	(488,175)	(705,386)	(974,292)	(1,278,495)
WACC(h) (%)	11.64					
VAN(i)	(926,396)					
TIR (j)						
Payback (k)						
(a) Se considera el 5% para los terapeutas.						
(b) Se considera el 5% para los especialistas.						
(c) Servicios básicos y tercerizados.						
(d) Mantenimiento, Materiales e Insumos.						
(e) Se considera el 5% de las ventas.						
(f) Se considera el 18%.						
(g) Inversión inicial de Materiales, insumos y mantenimiento						
(h) Costo Promedio Ponderado de Capital						
(i) Valor Actual Neto						
(j) Tasa Interna de Retorno						
(k) Es el plazo de recupero (en años)						

Fuente: elaboración propia

## Anexo 9. Análisis financiero – Escenario optimista

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Terapia		506,880	608,256	709,632	811,008	912,384
Evaluación		82,500	99,000	115,500	132,000	148,500
Capacitación			60,000	60,000	60,000	60,000
<b>Total Ventas</b>		<b>589,380</b>	<b>767,256</b>	<b>885,132</b>	<b>1,003,008</b>	<b>1,120,884</b>
Terapia (a)		(25,344)	(30,413)	(35,482)	(40,550)	(45,619)
Evaluación (b)		(4,125)	(4,950)	(5,775)	(6,600)	(7,425)
Capacitación		(6,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)
<b>Costo Total Ventas</b>		<b>(35,469)</b>	<b>(47,363)</b>	<b>(53,257)</b>	<b>(59,150)</b>	<b>(65,044)</b>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>553,911</b>	<b>719,893</b>	<b>831,875</b>	<b>943,858</b>	<b>1,055,840</b>
<b>Gastos de administración</b>						
Staff		(261,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)	(426,000)
Servicios (c )		(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)	(154,200)
Alquiler de Inmueble		(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)	(98,000)
MMI (d)		(5,000)	(18,000)	(3,000)	(13,000)	(3,000)
Gasto de venta (e)		(29,469)	(38,363)	(44,257)	(50,150)	(56,044)
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>6,242</b>	<b>(14,670)</b>	<b>106,419</b>	<b>202,507</b>	<b>318,596</b>
Impuestos (f)		(1,124)	2,641	(19,155)	(36,451)	(57,347)
<b>Utilidad neta</b>		<b>5,118</b>	<b>(12,029)</b>	<b>87,263</b>	<b>166,056</b>	<b>261,248</b>
Mobiliario	(8,300)					
Activos	(24,100)					
Capex(g)	(40,000)					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(72,400)</b>	<b>5,118</b>	<b>(12,029)</b>	<b>87,263</b>	<b>166,056</b>	<b>261,248</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>(72,400)</b>	<b>(67,282)</b>	<b>(79,311)</b>	<b>7,953</b>	<b>174,009</b>	<b>435,257</b>
WACC(h) (%)	11.64					
VAN(i)	242,793					
TIR (j)	59%					
Payback (k)	5					
(a) Se considera el 5% para los terapeutas.						
(b) Se considera el 5% para los especialistas.						
(c) Servicios básicos y tercerizados.						
(d) Mantenimiento, Materiales e Insumos.						
(e) Se considera el 5% de las ventas.						
(f) Se considera el 18%.						
(g) Inversión inicial de Materiales, insumos y mantenimiento						
(h) Costo Promedio Ponderado de Capital						
(i) Valor Actual Neto						
(j) Tasa Interna de Retorno						
(k) Es el plazo de recupero (en años)						

Fuente: elaboración propia

### Anexo 10. Análisis financiero – Flujo de caja mensual 2019

Concepto	2018	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Terapia		42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240	42,240
Evaluación		6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875
Capacitación													
Total Ventas		49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115	49,115
Terapia (a)		(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)	(2,112)
Evaluación (b)		(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)
Capacitación		(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Costo Total Ventas		(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)	(2,956)
Utilidad bruta		46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159	46,159
Gastos de administración													
Staff		(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)	(21,750)
Servicios (c)		(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)	(12,850)
Alquiler de Inmueble		(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)	(8,167)
MMI (d)								(2,500)					(2,500)
Gasto de venta (e)		(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)	(2,456)
Utilidad Operativa		937	937	937	937	937	937	(1,563)	937	937	937	937	(1,563)
Impuestos (f)					(562)								(562)
Utilidad neta		937	937	937	375	937	937	(1,563)	937	937	937	375	(1,563)
Mobiliario	(8,300)												
Activos	(24,100)												
Capex(g)	(40,000)												
Flujo de Caja	(72,400)	937	937	937	375	937	937	(1,563)	937	937	937	375	(1,563)
Flujo de Caja Acumulado	(72,400)	(71,463)	(70,526)	(69,590)	(69,215)	(68,278)	(67,341)	(68,904)	(67,967)	(67,031)	(66,094)	(65,719)	(67,282)
(a) Se considera el 5% para los terapeutas; (b) Se considera el 5% para los especialistas; (c) Servicios básicos y tercerizado; (d) Mantenimiento, Materiales e Insumos; (3) Se considera el 5% de las ventas; (f) Se considera el 18%; (g) Inversión inicial de Materiales, insumos y mantenimiento.													

Fuente: elaboración propia