

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA PARA NIÑOS EN EDAD
ESCOLAR EN EL SECTOR DE TURUBAMBA ALTO, DE LA
CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA GABRIELA GONZÁLEZ SALDARRIAGA

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Ing. Pablo Paredes

Ing. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A ustedes, queridos padres, quienes han sido mi fuente de inspiración y ejemplo para alcanzar las metas propuestas, quienes me apoyaron y educaron incansablemente para llegar a donde estoy ahora.

Y a ti Rodrigo, porque este es un paso mas para llegar a hacer nuestros sueños realidad.

Te amo.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Gracias Papá Dios por permitirme llegar, a través de tu bendición, a la culminación de una etapa más en mi vida.

Gracias a mis padres por su apoyo constante, a mis bellas hermanas por las largas noches de estudio y a ti Rodri por tu inyección de fuerzas diarias.

Gracias a Fabián, Pablito y Jorge quienes me guiaron con sus conocimientos y experiencia en la realización de este trabajo.

A todos, gracias...

Gabriela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

- 1.1 DETERMINACIÓN DEL MACRO Y MICROENTORNO, 3
 - 1.1.1 Descripción Geográfica, 3
 - 1.1.2 Descripción Demográfica, 8
 - 1.1.3 Descripción Socio-Económica, 11
 - 1.1.4 Descripción Cultural, 22
- 1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA, 25
 - 1.2.1 Oportunidades, 25
 - 1.2.2 Amenazas, 27
- 1.3 EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA, 28
 - 1.3.1 Definición de un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa, 28
 - 1.3.2 ¿Por qué es Necesario un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?, 28
 - 1.3.3 ¿Cuál es el Enfoque del Servicio que Presta un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?, 29
 - 1.3.4 ¿Quién es el Cliente y el Consumidor Final del Servicio Dentro de un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?, 29

2 ESTUDIO COMERCIAL, 31

- 2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO, 31
- 2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 35
 - 2.2.1 Estudio de Mercado, 41
 - 2.2.1.1 Objetivos y Necesidades de Información, 41
 - 2.2.1.2 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos, 43
 - 2.2.1.3 Procedimiento de Recolección de Datos, 46
 - 2.2.1.4 Análisis de Datos, 47
 - 2.2.1.5 Informe, 47
 - 2.2.2 Proyección de Ventas, 62
- 2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA, 63
 - 2.3.1 Análisis de la Oferta Actual, 63
- 2.4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES, 66
 - 2.4.1 Plan Estratégico de Mercadotecnia, 66
 - 2.4.1.1 Imagen Corporativa, 66
 - 2.4.1.2 Visión, 67
 - 2.4.1.3 Misión, 68
 - 2.4.1.4 Objetivo General, 68
 - 2.4.1.5 Objetivos Específicos, 68
 - 2.4.1.6 Políticas, 69
 - 2.4.1.7 Valores Corporativos, 70

- 2.4.1.8 Análisis FODA, 74
- 2.4.2 Programa de Mezcla de Mercadotecnia, 75**
 - 2.4.2.1 Producto y Servicio, 75
 - 2.4.2.2 Plaza, 78
 - 2.4.2.3 Promoción, 78
 - 2.4.2.4 Precio, 81
- 2.4.3 Costos, 82**

3 ESTUDIO TÉCNICO, 84

- 3.1 LOCALIZACIÓN, 85
- 3.2 TAMAÑO, 89
- 3.3 DETERMINACIÓN DE PROCESOS, 90
 - 3.3.1 Mapa de Procesos Organizacionales, 90**
 - 3.3.2 Actividades Macro por Procesos, 92**
 - 3.3.3 Caracterización por Procesos, 93**
 - 3.3.3.1 Caracterización del Proceso de Dirección, 94
 - 3.3.3.2 Caracterización del Proceso de Diagnóstico, 96
 - 3.3.3.3 Caracterización del Proceso de Terapia, 98
 - 3.3.3.4 Caracterización del Proceso de Servicios, 100
 - 3.3.3.5 Caracterización del Proceso Administrativo, 102
 - 3.3.4 Flujograma del Proceso Integral de Gestión, 104**
- 3.4 ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, 104
 - 3.4.1 Estructura de Recursos Humanos y Organización, 104**
 - 3.4.1.1 Organigrama Estructural Formal, 104
 - 3.4.1.2 Organigrama Orgánico Funcional, 107
 - 3.4.1.3 Costos de Recursos Humanos, 112
 - 3.4.2 Áreas Operacionales, 113**
 - 3.4.2.1 Dirección General y Departamento Administrativo, 115
 - 3.4.2.2 Aula de Entrevista y Diagnóstico, 115
 - 3.4.2.3 Área de Terapia y Servicios Adicionales, 116
 - 3.4.2.4 Aulas, 116
 - 3.4.3 Recursos Materiales y Equipamiento, 116**
- 3.5 ESTUDIO LEGAL, 118
 - 3.5.1 Requisitos Legales, 118**
 - 3.5.1.1 Disposiciones Legales, 118
 - 3.5.1.2 Requisitos para el Funcionamiento del Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa Mundo del Saber, 118

4 ESTUDIO ECONÓMICO, 120

- 4.1 COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL, 120
- 4.2 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO, 123
- 4.3 DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO, 123
- 4.4 PRESUPUESTO DE VENTAS, 124
- 4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS, 128
- 4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO, 130
- 4.7 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS, 132

5 ESTUDIO FINANCIERO, 138

- 5.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, 138
- 5.2 FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS, 140
- 5.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN), 142
- 5.4 TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO (TIR), 143
- 5.5 RAZÓN BENEFICIO – COSTO (B/C), 143
- 5.6 ÍNDICES DE RENTABILIDAD, 144
- 5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 145
 - 5.7.1 Escenario Optimista, Variación de Precios de Venta, 146**
 - 5.7.2 Escenario Pesimista, Variación de Precios de Venta, 148**
 - 5.7.3 Escenario Optimista, Variación de Gastos, 149**
 - 5.7.4 Escenario Pesimista, Variación de Gastos, 150**

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152

- 6.1 CONCLUSIONES, 152
- 6.2 RECOMENDACIONES, 154

BIBLIOGRAFÍA, 156**ANEXOS, 158**

- ANEXO 1, 159
- ANEXO 2, 162
- ANEXO 3, 163
- ANEXO 4, 164
- ANEXO 5, 165
- ANEXO 6, 166

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está realizado buscando satisfacer la necesidad de información para la toma de decisiones en cuanto a una inversión específica. La idea central de este plan de negocios es la creación del **CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA “MUNDO DEL SABER”**, cuyo objetivo principal es la prestación de servicios en cuanto a la detección y tratamiento de problemas de aprendizaje y conductuales en niños en edad escolar, que funcionará inicialmente en el sur de la ciudad.

A lo largo de este trabajo investigativo se encontrarán los diferentes estudios que se han realizado para la validación de esta inversión y conocer si cubre las expectativas que el único inversor tiene con respecto a él.

En el primer capítulo se encontrará un acercamiento al entorno que envuelve la inversión, es decir la descripción de las características que rodean el lugar donde se va a desarrollar la empresa así como el mercado al que piensa dirigirse, entre ellas se encuentran las particularidades demográficas y económicas de la población, como ha sido su evolución y las tendencias que toman. Todo esto concluyendo en generalidades que permiten al analista y evaluador tener una primera idea del proyecto y la industria en la que se pretende incursionar.

El segundo capítulo explicará las técnicas utilizadas para la recopilación de la información comercial, estrictamente necesaria, obtenida de los consumidores, en donde lo más

importante son los resultados que ésta arroja. A partir de los datos logrados en el análisis del entorno, se ha utilizado una encuesta como herramienta de búsqueda de información, exponiéndose a lo largo del capítulo los gráficos resultantes de la misma, de los cuales se pudo establecer el mercado consumidor y objetivo, los servicios que se prestarán en el Centro, las metas del presupuesto de ventas, las características que identifican al Centro, entre otros.

El capítulo técnico explicará las especificaciones físicas en las cuales se desenvolverá el proyecto, es decir, el tipo de infraestructura requerida para la prestación del servicio, el tamaño de acuerdo a las ventas propuestas, la estructura íntegra de recursos humanos, los perfiles requeridos, el mapa de procesos determinado para la estructura y finalmente los aspectos legales solicitados para la constitución de la empresa dentro de lo establecido por los reglamentos e instituciones que controlan las actividades de las diferentes empresas.

A lo largo de los capítulos anteriores se recopila la información necesaria para poder conformar el análisis económico y financiero. En el capítulo económico, inicialmente se expondrá la composición de la inversión inicial y la forma como se definirá el financiamiento. Posteriormente se crean las cédulas presupuestarias de ventas, gastos, y auxiliares requeridos para la elaboración de los estados financieros proyectados y el análisis de punto de equilibrio.

Finalmente con los datos obtenidos en el capítulo económico, se construyen los flujos de caja y se estima la tasa de descuento mediante la cual se descontarán los mismos. Con ello se podrá obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interno de retorno (TIR), que son los parámetros en los que se basará el inversor para comparar el costo de capital, es decir, si le

conviene invertir en comparación con otras alternativas y buscando satisfacer sus expectativas. Adicionalmente, se elabora un análisis de sensibilidad, donde se plantean varios escenarios, tanto pesimistas como optimistas, y poder comparar los diferentes parámetros y conocer la elasticidad del proyecto ante los cambios que se puedan dar en las condiciones bajo las cuales se concibió inicialmente el mismo, lo que ayuda por supuesto, a la elección de los inversionistas.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto, en base a todo el trabajo investigativo realizado, las mejoras que se pueden dar para optimizar el proyecto, en cuanto a las técnicas utilizadas para la recolección de información, distribución y uso del espacio físico, composición de los recursos humanos, del inversión inicial, composición del financiamiento y claro está concluir en la viabilidad o no del proyecto propuesto.

INTRODUCCIÓN

En un concepto muy básico, se entiende a la *inversión* como el empleo de un capital en una actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo, también Massé, Pierre la define como la renuncia a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

En pocas palabras, cuando una persona, accionista, socio o empresa realiza una inversión en una organización, lo hace con el fin de obtener en un tiempo determinado el capital invertido más esa porción adicional que posiblemente será reinvertida o utilizada para cualquier mero consumo, pero que al final cumple con las expectativas del inversor en gran parte. Este acto que pareciera tan sencillo, es lo que dinamiza las economías de todas las sociedades del mundo.

El Ecuador es un país que requiere de muchas *inversiones*, para que su economía crezca en eficiencia y dinamismo y se puedan alcanzar los objetivos propuestos, como los de reducción del desempleo, alcanzar una balanza comercial positiva, tener un flujo de intercambio de know-how, realizar alianzas estratégicas con países vecinos, poseer diversidad en acuerdos comerciales, etc. Sin embargo para todo ello es necesario que los empresarios del país estén conscientes de la necesidad de realizar inversiones *rentables y razonables*, que hayan sido objeto de análisis profundos en las diferentes áreas que ello implica, de manera que lo esperado de la inversión, sea el resultado palpado.

Así como la macroeconomía busca resultados, los pequeños inversores lo hacen de la misma manera, pero en muchas ocasiones, en nuestro país, la falta de conocimiento y el sentimentalismo hacen que la objetividad se pierda, teniendo como resultado un capital mal invertido, tiempo desperdiciado y recursos depreciados.

Por estas razones, es completamente necesario que previo a la puesta en marcha de cualquier tipo de empresa, se realice un examen razonable a la inversión que se desea realizar, analizando cada uno de los factores que puedan afectarla y que permitan o no alcanzar los resultados esperados, de manera que se visualice claramente las variables controlables y no controlables.

Un plan de negocios o un proyecto debe comprender cinco estudios básicos que son: El análisis del entorno, el estudio comercial, el estudio técnico y el estudio económico – financiero. En cada uno de ellos se desglosará y detallará las características del proyecto para finalmente reunir la información en la evaluación financiera, que permitirá dar a conocer si efectivamente la inversión es rentable y lo más importante de todo, si cubre las expectativas de quien pretende invertir sus recursos, y con ello contribuir al crecimiento del país.

Por todas estas razones se ha decidido realizar el presente plan de negocios que reúne la idea de creación de un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa en el sur de la ciudad, ambicionando llevar a la realidad una idea que nació de manera sencilla y que pudiera transformarse en un gran proyecto de inversión, lo que se analizará a continuación.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 DETERMINACIÓN DEL MACRO Y MICROENTORNO

Previo al desarrollo de un proyecto en sus diferentes estudios, que en este caso, constituyen el presente trabajo de investigación, es necesario establecer y describir las características de diversas índoles a nivel general que envuelven el lugar donde se ha decidido implementar el proyecto, en caso de que éste tuviera la factibilidad y la aprobación necesaria.

Para realizar este análisis, se ha decidido hacerlo a nivel macro y micro, es decir, dar una perspectiva actual del Ecuador, como sociedad en general, con indicadores que permitan establecer las condiciones en las que se encuentra el país; y de la misma manera realizarlo a nivel micro, describiendo las circunstancias en las que se desenvuelve el sector urbano denominado la parroquia Turubamba, de la ciudad de Quito.

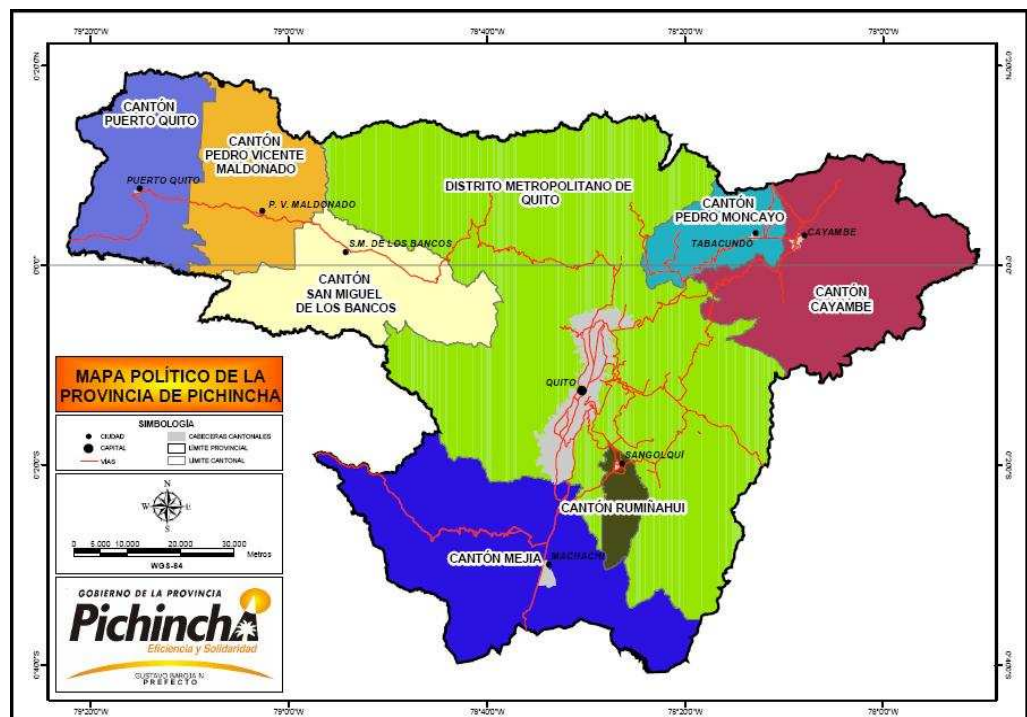
1.1.1 Descripción Geográfica

Como se conoce, el Ecuador es un país dividido por su notable geografía en cuatro regiones principales, éstas son: Sierra, Costa, Oriente e Insular. Situado en el continente sud americano, goza de un clima que se divide apenas en invierno y verano. Es uno de los países más pequeños del continente y colinda

con Perú y Colombia, países vecinos con los que tiene un intenso comercio a través de sus fronteras.

El proyecto pretende desarrollarse en la ciudad de Quito, capital de la República, la misma que se encuentra ubicada en el norte de la región Sierra, en la provincia de Pichincha, la que cuenta con una extensión de 9.494 Km².¹ La provincia de Pichincha políticamente se divide en ocho cantones, como se muestra en el mapa que a continuación se dispone:

MAPA N° 1



Fuente: Consejo Provincial de Pichincha.

Elaborado por: Consejo Provincial de Pichincha.

El Distrito Metropolitano de Quito, como se observa en el Mapa N° 1, es el cantón más extenso, con 4.204 Km².² Debido a un precipitoso crecimiento

¹ ECUADOR. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA. (2009). [<http://www.pichincha.gov.ec/paginas/cgiDespSecc.asp?txtCodiSecc=8>]. **Ficha Provincial.**

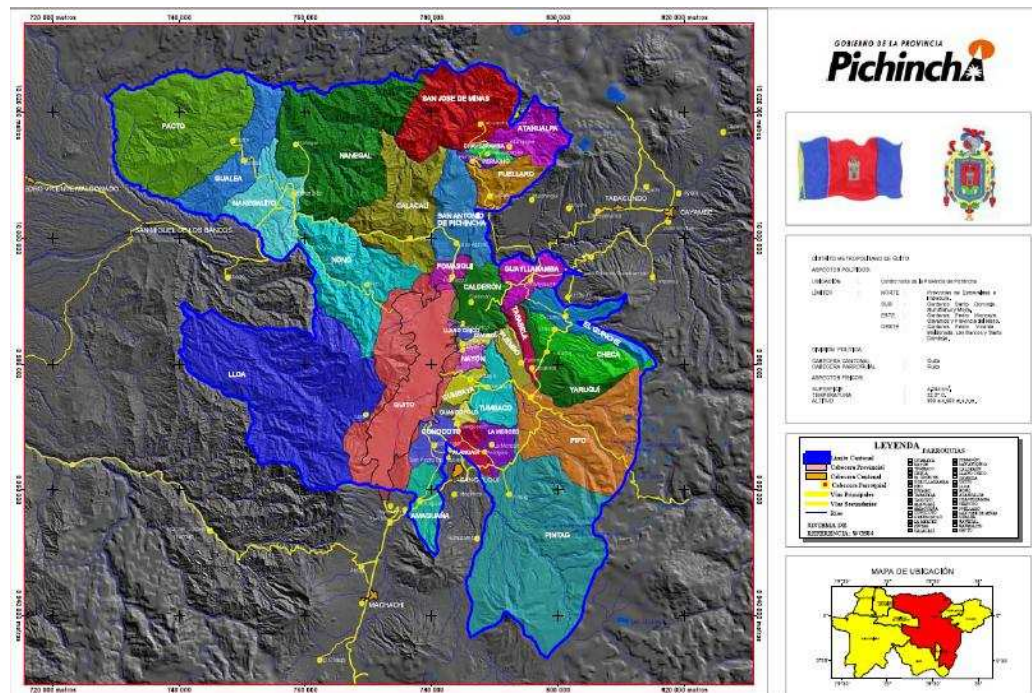
² Ibidem.

urbano que se ha volcado hacia todos los puntos de lo que en un principio fuera el Quito antiguo, ésta ciudad ha sido protagonista de una reestructuración geográfica, administrativa y de conducción gubernamental, como lo afirma el Municipio del distrito en su página web.

De forma general, a Quito se la puede distribuir en varios sectores reconocibles de manera sencilla, que son el norte, donde se puede observar las grandes estructuras y comercios modernos; el centro que se identifica por su casco colonial, mundialmente promocionado; el sur con diversos núcleos poblacionales continuamente crecientes; y los valles que se han ido extendiendo a lo largo de los últimos años generando avances en la industria, en el comercio y en el turismo.

El Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra dividido en sesenta y un parroquias metropolitanas urbanas y suburbanas, en las que alberga a una diversidad de grupos sociales que crean una amalgama urbanística. A continuación se dispone un mapa con la división política del Distrito Metropolitano de Quito en sus parroquias:

MAPA N° 2



Fuente: Consejo Provincial de Pichincha.

Elaborado por: Consejo Provincial de Pichincha.

Como se puede observar en el Mapa N° 2, el Distrito Metropolitano de Quito encierra un área bastante extensa, cuenta con 28 parroquias urbanas y 33 suburbanas, sin embargo las primeras se encuentran concentradas en la zona sur centro, como se observa en el siguiente mapa:

MAPA N° 3



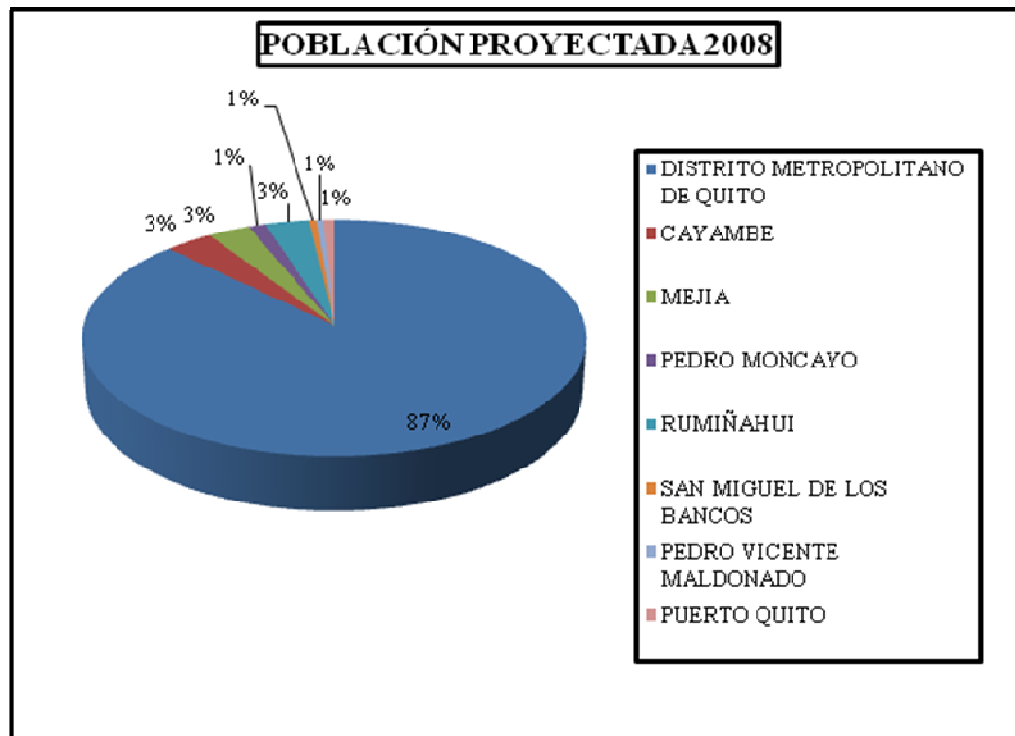
Fuente: Consejo Provincial de Pichincha.
 Elaborado por: Consejo Provincial de Pichincha.

En el Mapa N° 3, se puede visualizar la ubicación de las diferentes parroquias al norte, centro y sur de Quito, y en especial la de Turubamba, que es donde se ubicará el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa.

1.1.2 Descripción Demográfica

En la actualidad, el Ecuador cuenta aproximadamente con 14'038.446 habitantes de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, a agosto del 2009. En Pichincha la población estimada para el 2008 fue de 2'394.183 habitantes, en base al Censo Nacional realizado en el 2001, distribuidos de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 1



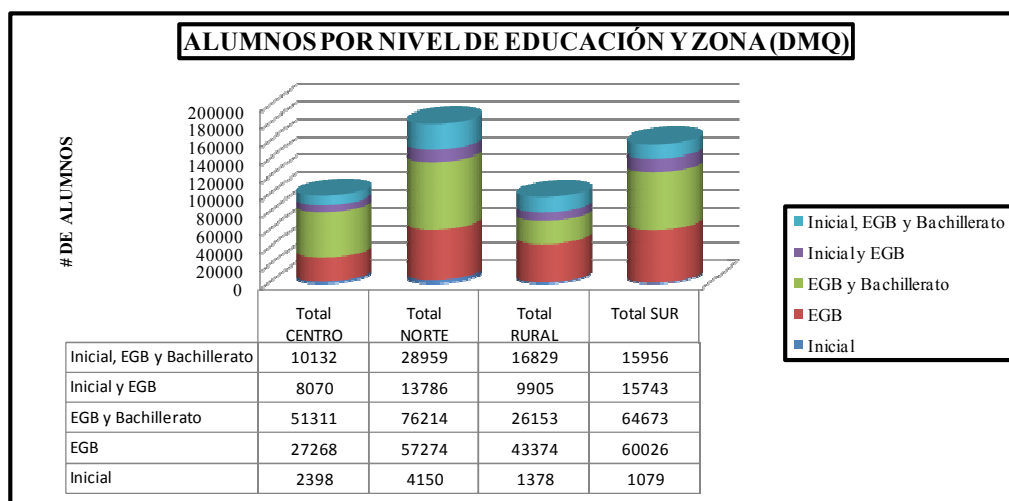
Fuente: Consejo Provincial de Pichincha.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa la mayoría de la población de la provincia se encuentra situada en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), y la cantidad de habitantes de este cantón asciende a 2'093.458; de este valor, 1'579.186 pertenecen a la población urbana del cantón. El 20% de toda la población del DMQ son niños menores a 10 años.

En el gráfico que a continuación se detalla se pueden observar por distribución zonal, la cantidad de alumnos que existen por nivel de educación de acuerdo al tipo de institución educativa, dependiendo de la oferta académica, dentro del DMQ.

GRÁFICO N° 2



Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2007 – 2008). *Censo Nacional de Instituciones Educativas.*

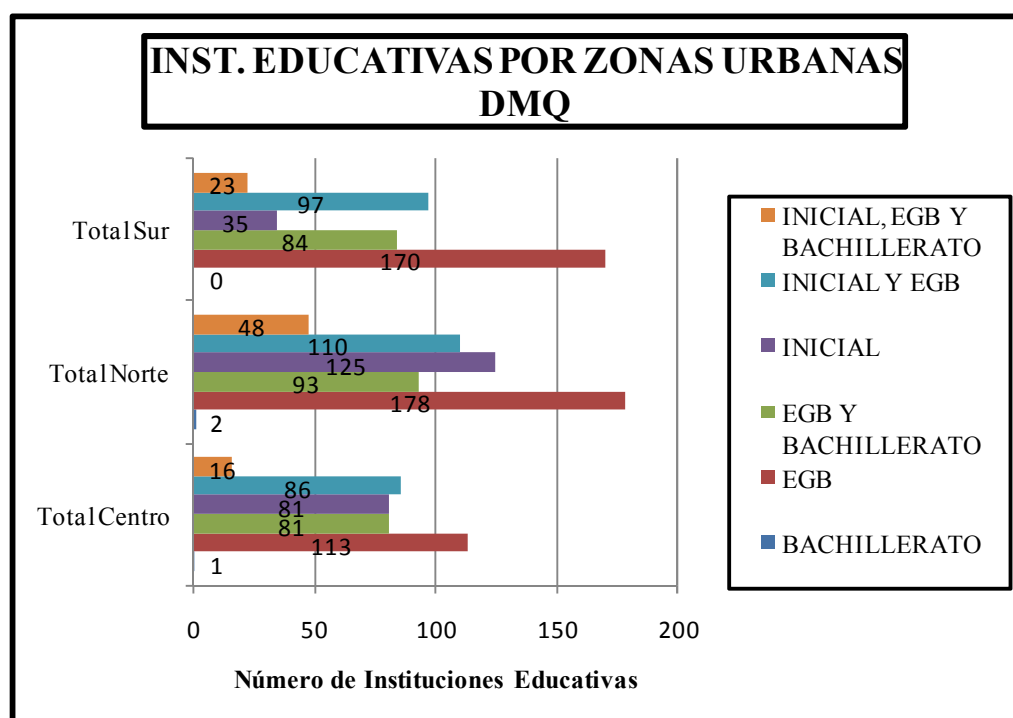
Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en la gráfica anterior, la oferta académica en todos los sectores del DMQ se inclina a la Educación Básica General (EBG), así como por la combinación de la EBG y Bachillerato. *Los estudiantes que se encuentran en edad escolar son aquellos que tienen entre en cuatro y catorce*

años de edad, y por ende son aquellos que cursan desde el primer año de educación básica hasta décimo.

El Gráfico N° 3, muestra la distribución de instituciones educativas en las zonas urbanas de la ciudad de Quito, sectorizadas entre norte, centro y sur. Este gráfico permite tener una idea de la relación que existe entre el número de estudiantes que existen con respecto al número de instituciones educativas, en los niveles correspondientes.

GRÁFICO N° 3



Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2007 – 2008). *Censo Nacional de Instituciones Educativas.*

Elaborado por: Gabriela González S.

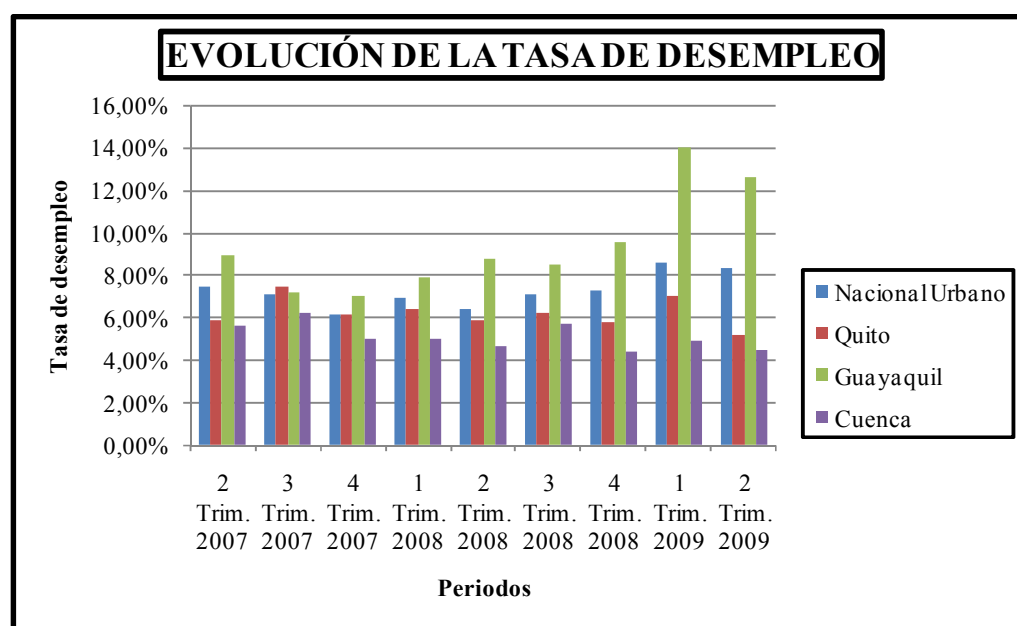
En los niveles de EGB y Bachillerato – BG existe un promedio de 25 a 30 alumnos por grado, desde primero de básica hasta tercero de bachillerato, existiendo dos paralelos por cada uno de ellos.

1.1.3 Descripción Socio-Económica

La descripción de la situación macroeconómica del país es de importancia en todo proyecto que se realice, puesto que se detallan ciertos indicadores de la situación actual del entorno que pueden afectar a los diferentes elementos que se analizan dentro de la investigación, como por ejemplo: El desempleo, la migración, pobreza, el producto interno bruto (PIB), la inflación y la relación de tasas de interés activa y pasiva.

Un mal que continuamente ha estado presente en las naciones del mundo es el desempleo, se entiende que todos los gobiernos tratan de luchar contra él e implementan medidas que permitan a su población generar y ocupar empleos de manera que puedan enfrentar las condiciones de vida actuales, a pesar de que no siempre los resultados son los esperados. A continuación se detalla un gráfico de la evolución de la tasa de desempleo urbano en el Ecuador, y en las ciudades principales del país:

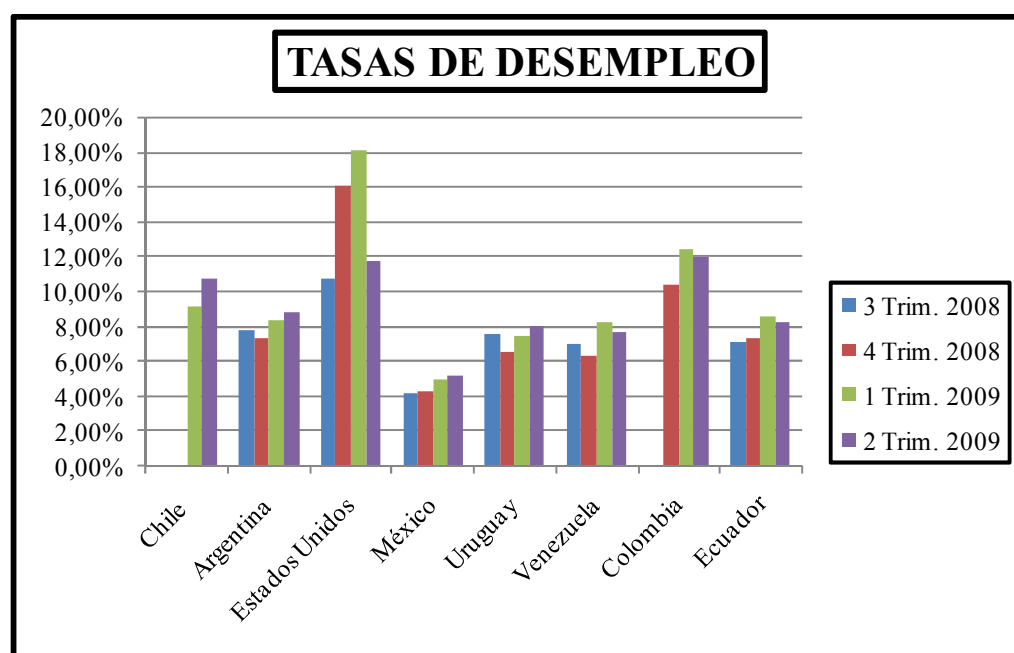
GRÁFICO N° 4



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (Junio - 2008). *Evolución del Mercado Laboral*.

Elaborado por: Gabriela González S.

Se observa que a nivel nacional entre el 2007 y el 2008 la tasa de desempleo se mantiene entre seis y siete por ciento, para situarse en el 2009 por encima del ocho por ciento, esto debido a la crisis económica mundial que se inicio a finales del 2008, mostrando a la ciudad de Guayaquil como la más afectada con una tasa de desempleo que alcanzó a junio del 2009 el 12,60%. Quito por el contrario, en el segundo trimestre del 2009 tiene una tasa de 5,20%, más de cinco puntos de diferencia. Pero es necesario realizar una comparación con el resto de naciones y establecer así un parámetro que nos permita evaluar la situación en la que se encuentra el país.

GRÁFICO N° 5

Fuente: Varios.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se muestra en el gráfico, la evolución del desempleo en los países que se muestran ha sido ascendente, como es de suponer, esto se debe a la crisis financiera ya antes mencionada, que se inició en Estados Unidos de América; donde se puede observar que la tasa de desempleo alcanzó el 18 % en el primer trimestre del 2009, para luego ubicarse por debajo del 12% en el segundo trimestre, lo que muestra una leve mejoría del sistema, después del terremoto económico que vivieron las naciones del primer mundo, pues fueron las que se vieron afectadas en primera instancia. Se observa que tanto Chile como Colombia poseen tasas del 10,70% y 11.93% respectivamente para el segundo trimestre del 2009, donde se denotan las consecuencias rezagadas de la crisis mundial. Ecuador a inicios del 2009 alcanza el 8,60%, teniendo un considerable incremento con respecto al periodo anterior, para junio la tasa desciende a 8,30%. El promedio de la tasa de desempleo de los países considerados en el análisis para el último periodo es de 9,06%, encontrándose

el Ecuador 0.76 puntos por debajo de este promedio, y siendo México el más bajo con 5,24%.

Cabe recalcar que Ecuador para el segundo periodo del 2008 tenía una tasa de desempleo de 6,40% comparada a la de 8,30% del presente año. Entre las medidas que el gobierno nacional ha decidido implementar para parar el repunte de este indicador, es el crear 86.000 plazas de trabajo mediante líneas de crédito para la microempresa, capacitación a pequeños empresarios y desarrollo de proyectos en turismo, agricultura, comercio y servicios, se habla de al menos unos 200 millones de dólares en recursos.³

Otro de los graves conflictos que enfrenta el Ecuador es la emigración masiva hacia otros países como Italia, España y Estados Unidos que tuvo boom a finales de los años noventa, cuando el Ecuador atravesó una de las crisis económicas más nefastas, migración que en la actualidad continua, aunque en menor proporción. Esta migración ha acarreado problemas de orden social, aunque tampoco se puede desconocer el beneficio económico que el país en general, tiene a través de las remesas enviadas por los compatriotas desde el exterior.

De acuerdo a estadísticas del INEC, para el 2007 eran 800.869 las personas que se encontraban fuera del país.

³ Cfr. ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. (2009). [<http://www.eluniverso.com/2009/04/14/1/1356/67D20509C34D4AFF87CDBC2B93DECA9D.html>]. ***Desempleo en el Ecuador sube a 8.6% en primer trimestre del 2009.***

A continuación se muestra el Gráfico N° 6, con la evolución de la emigración desde el 2000 hasta el 2006, donde se observa que del 23.72% bajó al 3,70% la población que viajó al exterior por motivos de trabajo.

GRÁFICO N° 6



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.
Elaborado por: Gabriela González S.

De la misma manera, en el Gráfico N° 7, se presentan los países de destino de los miles de emigrantes ecuatorianos, donde se observa que casi el 60% de ellos tiene como país de residencia España, y en un 24% Estados Unidos.

GRÁFICO N° 7



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.

Elaborado por: Gabriela González S.

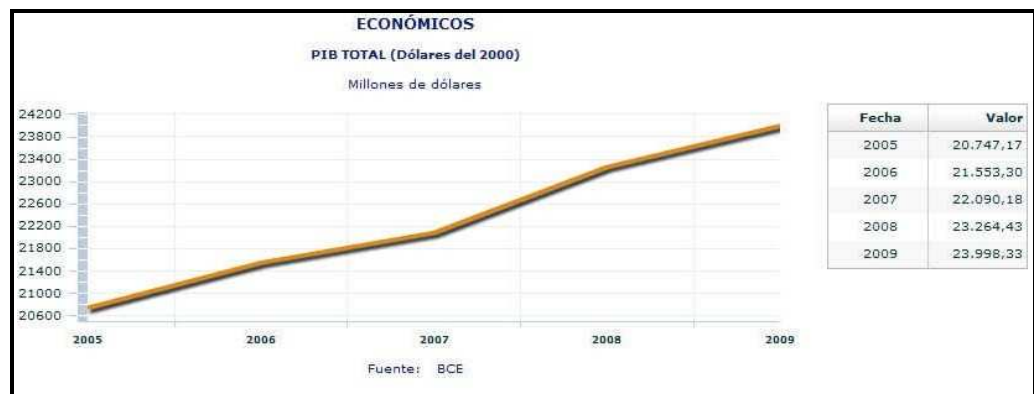
El hecho de que muchos padres de familia ecuatorianos abandonen sus hogares para traer el sustento a casa, ha dado paso a un sinfín de conflictos de distinta índole: Destrucción total de hogares, problemas psicológicos en niños y adolescentes, maltratos infantiles por parte de quienes se quedan a cargo de los niños y adolescentes, deserción escolar, entre otros.

Actualmente, la migración no es solo un problema nacional sino mundial, por ello muchos países están buscando alternativas mancomunadas para permitir estabilidad a aquellos que se encuentran ya radicados en otros países, como también el compromiso de los gobiernos de países en vías de desarrollo de establecer premisas y desarrollar acciones que se encaminen a brindar mayores oportunidades a nivel productivo y laboral, de manera que se evite la salida de compatriotas y la destrucción de más hogares.

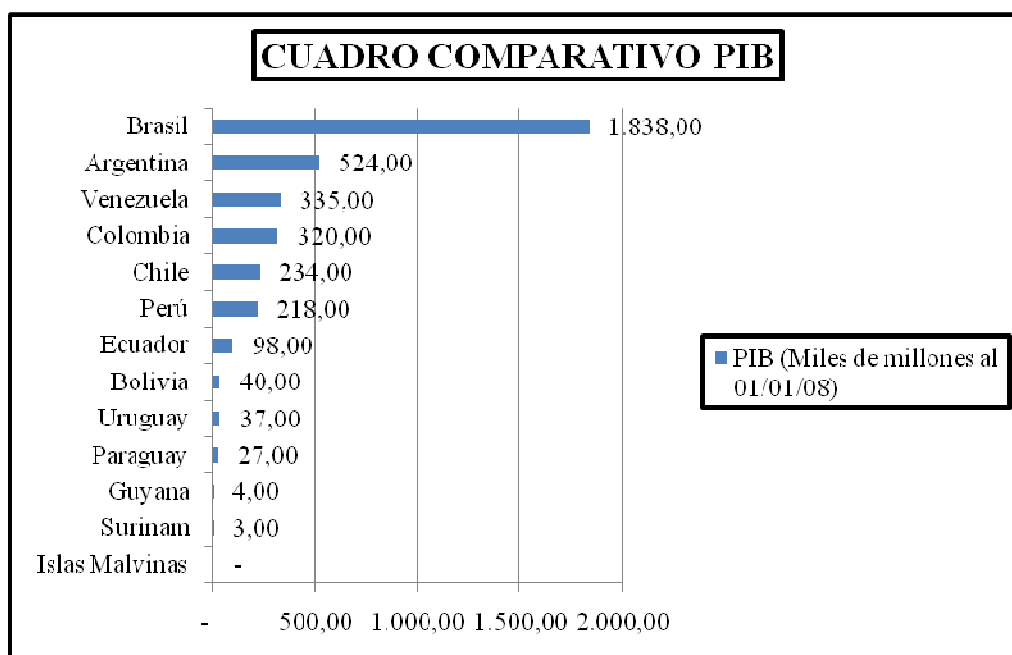
Otro indicador social es el nivel de pobreza que existe en el país, en el Ecuador, para el 2006, de acuerdo al INEC, el indicador de pobreza según el consumo se ubicó en el 38,28%, lo que indica el nivel de población que no puede acceder a la canasta de bienes y servicios que satisfaga sus necesidades básicas, pues tiene un ingreso inferior a el costo de ésta. Sin embargo el NBI, otro indicador de pobreza, conocido como método directo, establece que es el 45,75% de la población del país es pobre.

La revisión de ciertos indicadores económicos y financieros es de igual manera interesante, pues brindan una idea de la realidad del país con respecto al resto del mundo. Un de las cifras que se acostumbra a revisar es el Producto Interno Bruto (PIB), éste valora el total de la producción de bienes y servicios finales del país en un periodo determinado, y da una perspectiva de la actividad económica de la sociedad.

GRÁFICO N° 8



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.
Elaborado por: Gabriela González S.

GRÁFICO N° 9

Fuente: INDEX MUNDI. [<http://www.indexmundi.com/map/?t=0&v=65&r=sa&l=es>].

Elaborado por: Gabriela González S.

En el Gráfico N° 9, se observa la evolución del PIB total desde el 2005, donde su crecimiento desde este año ha sido del 15,67 %, sin embargo, ello no es suficiente en comparación con el resto de países de Sudamérica. En Gráfico N° 9, se observa el comparativo de la región, donde vemos que Ecuador se encuentra tan solo por encima de Bolivia, Uruguay y Paraguay; Perú y Colombia, lo duplican y triplican respectivamente.

Los rubros que alimentan el PIB Ecuatoriano, a grosso modo, corresponden a las exportaciones petroleras, las exportaciones tradicionales y las no tradicionales. El crecimiento para el 2008 con respecto al 2007 fue del 5,3%, un indicador alentador, que se debió mayoritariamente al alto precio del petróleo, lo que le permitió al país tener una balanza comercial con superávit,

cerca del 9%, adicionalmente las exportaciones no petroleras crecieron en promedio de 11,09% para el mismo periodo de referencia.⁴

A pesar de estas últimas cifras, es necesario que el Gobierno conjuntamente con profesionales y sectores productivos continúen trabajando en políticas que permitan incrementar la producción de productos manufacturados y otros, de manera que al país no dependa de la fluctuación del precio del petróleo y de otros factores externos, dependencia que en tiempos de crisis puede hacer mucho daño a la economía del mismo.

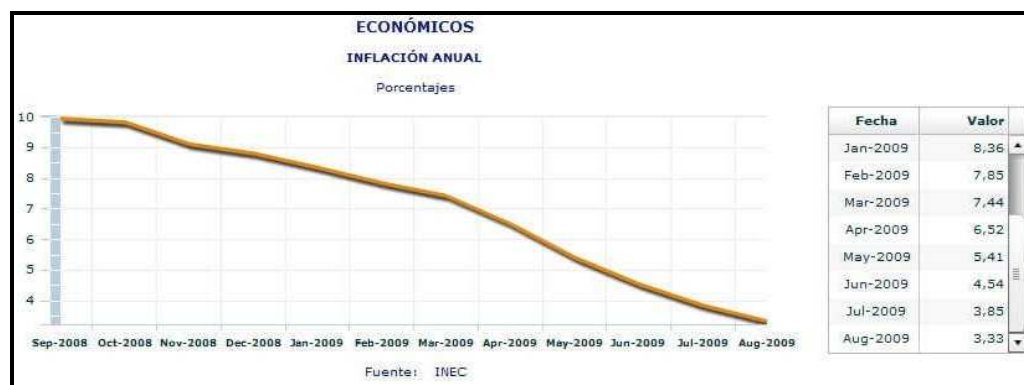
La inflación es un indicador económico que intenta mostrar el comportamiento de los precios de los diferentes bienes de consumo en un periodo determinado. Si bien un valor de inflación bajo indicaría moderación en la economía, esta también puede tener otras lecturas. Tomando en cuenta que el mundo entero está saliendo de una crisis financiera y económica bastante grave, la desaceleración de la inflación indicaría la caída de los precios internacionales así como una menor demanda de los consumidores que han visto reducido su poder adquisitivo, pues han existido despidos y también una merma en las remesas enviadas del exterior, por lo que los productores se ven obligados a reducir los precios o en su defecto producen menos bienes, realidad que no es buena para la economía de países como el Ecuador.

A continuación se muestra la evolución de la inflación en el Ecuador desde septiembre del año pasado, donde se denota la caída que ha tenido en estos

⁴ Cfr. ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. (2009). [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/110939-el-pib-de-ecuador-aumenta-en-5-3-por-ciento-pese-a-crisis/>]. ***El PIB de Ecuador aumenta en 5,3 por ciento, pese a crisis.***

meses. Así como en el Gráfico N° 11, se muestra el comparativo de varios países de la región, en donde se observa que la inflación en Venezuela a pesar de la crisis se mantiene cerca del 30%, hacia enero del 2009 el resto de países muestran una tendencia a la baja.

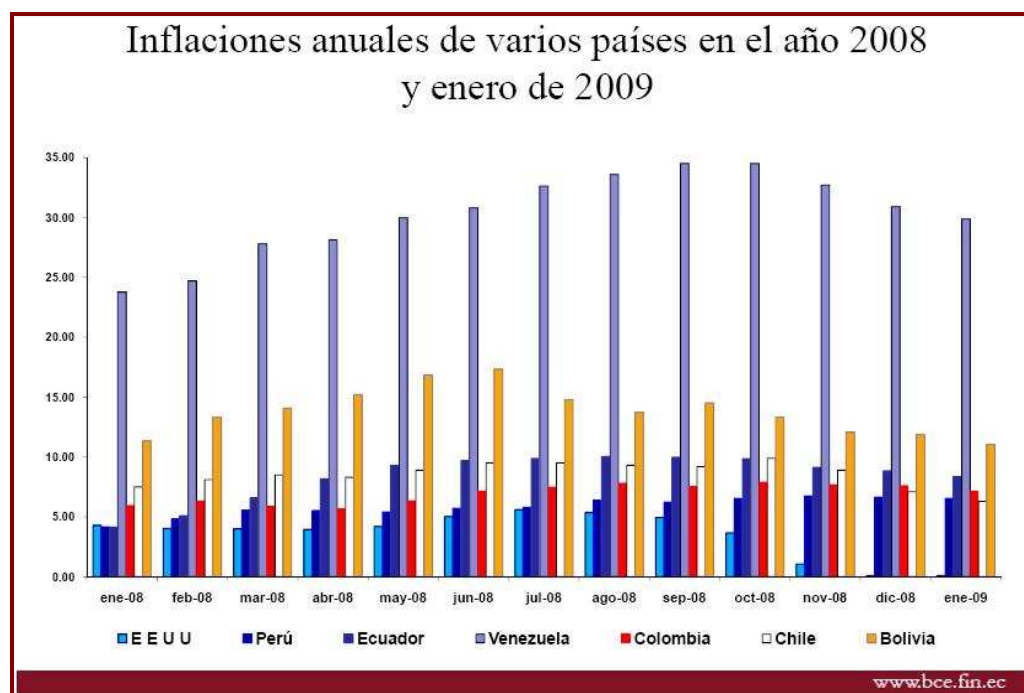
GRÁFICO N° 10



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.

Elaborado por: Gabriela González S.

GRÁFICO N° 11



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Elaborado por: Gabriela González S.

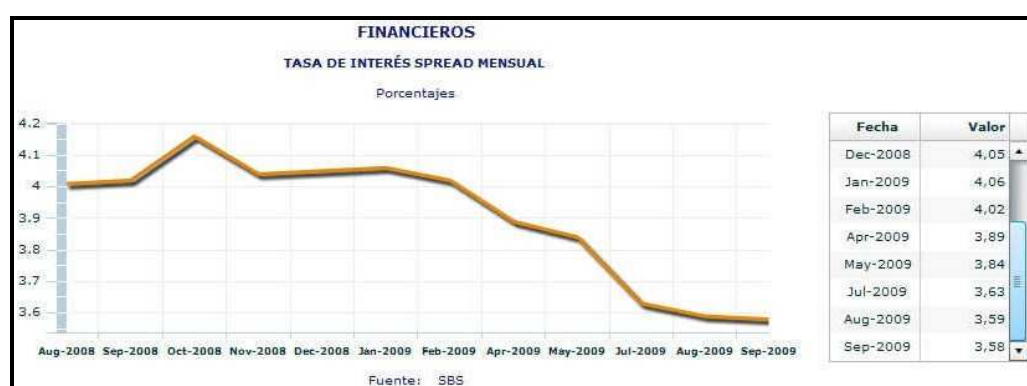
Otros indicadores financieros que sería oportuno analizar, son las tasas activas y pasivas referenciales, que muestran superficialmente la liquidez del sistema financiero de una sociedad. La tasa de interés pasiva, de acuerdo al INEC, es la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados de entre 84 y 91 días. Es decir en promedio, cuanto interés gana el dinero que se deja en los periodos de tiempo especificados. Para septiembre ésta tasa se ubicó en el 5,57%, en comparación del 5,29% que se mostró para septiembre del 2008. Generalmente cuando al sistema le falta liquidez, las instituciones financieras suelen subir sus tasas pasivas para poder captar recursos y a su vez colocarlos en diferentes tipos de préstamos.

Por otro lado la tasa de interés activa, de acuerdo al INEC, es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados del sector corporativo, es decir la tasa de interés activa mide el valor del dinero que tienen los bancos para prestarlo en un determinado periodo de tiempo, al igual que con los depósitos, cuando existe un liquidez excesiva en el sistema, las instituciones financieras juegan con las tasas para colocar ese exceso de recursos en los diferente segmentos de destino de los créditos.

En el Gráfico N° 12, se muestra el SPREAD mensual que se ha tenido en el sistema financiero del Ecuador en los últimos meses, el spread es la diferencia entre la tasa de interés pasiva y activa, el mismo que desde enero del presente año ha estado constantemente a la baja, mientras que la tasa pasiva sube para ubicarse en 5,57%, la tasa activa ha continuando bajando ubicándose en 9,15%.

Las políticas de gobierno establecidas en el 2008, mediante las cuales el Banco Central establece las tasas máximas que pueden ser cobradas y pagadas, ha tenido las consecuencias antes mencionadas que para el usuario de sistema son beneficiosas sin embargo no se sabe hasta que punto lo sea para las instituciones financieras que ven restringidas sus líneas de acción al tener regularizados los “precios”.

GRÁFICO N° 12



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.

Elaborado por: Gabriela González S.

1.1.4 Descripción Cultural

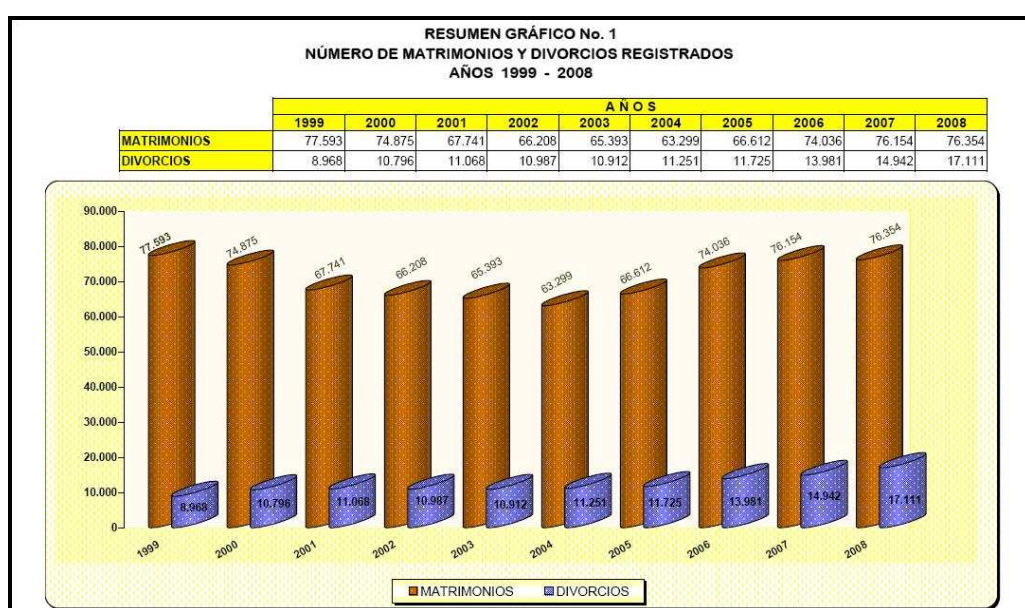
El Ecuador, como se lo ha conocido desde siempre es un país de diversidad en su esencia, desde su geografía hasta su población. Muy a pesar de las olas de globalización que han visitado cada uno de los países del mundo, esta nación ha logrado mantener su historia, sus costumbres, sus personajes y su habitualidad en el vivir cotidiano.

Sin embargo existen ciertas tendencias que se van asiendo a los diferentes hogares ecuatorianos, por ejemplo, como los son las uniones libres, divorcios, nuevos matrimonios, lo que va creando un nuevo concepto de familia, en el

que se observa una composición compleja de actores que los obliga a adaptarse a situaciones completamente nuevas para todos, en donde pueden existir diversidad de reacciones.

Las estadísticas de matrimonios y divorcios en el Ecuador muestran las siguientes cifras:

GRÁFICO N° 13



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2008). *Anuario de Estadísticas Vitales: Matrimonio y Divorcios*.
Elaborado por: Gabriela González S.

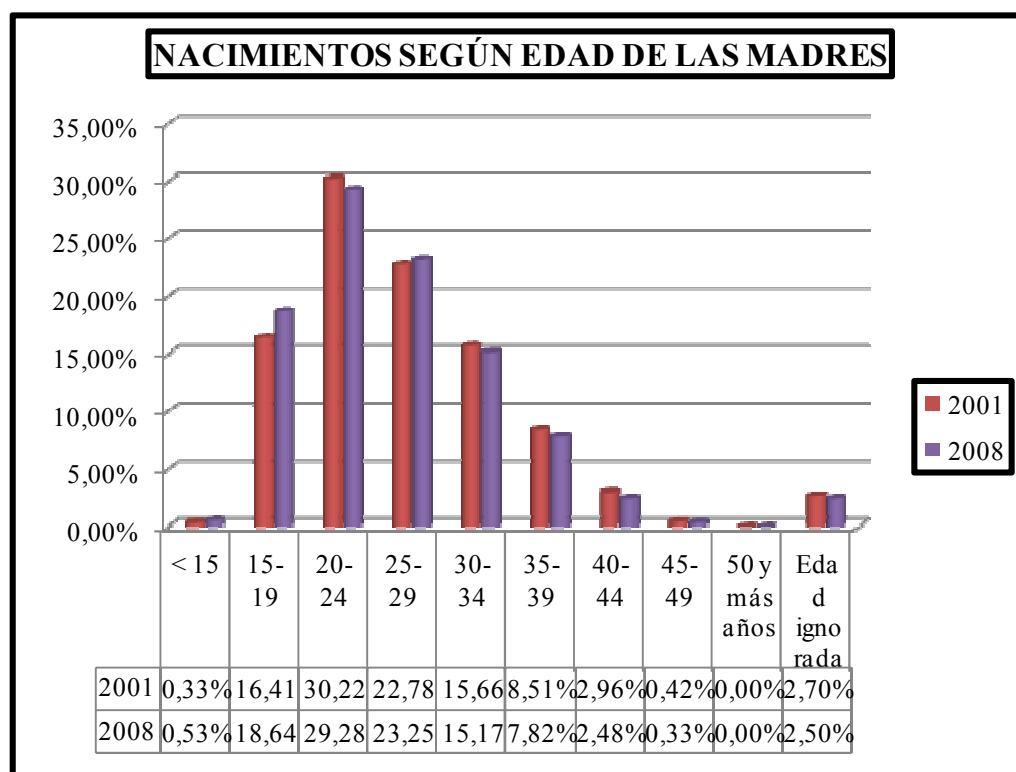
Desde 1999 al 2008 la cifra de divorcios anuales casi se duplica, su crecimiento fue del 92,09%, mientras que la cifra de matrimonios al 2008 se redujo en 1.60% con respecto a 1999. Los divorcios para el 2008 representan el 22% de los matrimonio sucedidos en el mismo año.

En otro ámbito de la sociedad, en la actualidad la educación sexual llega más oportunamente y a más receptores que antes, se han eliminado tabúes que no

permitían la correcta transferencia de información de padres y educadores hacia los jóvenes, pero aún así siguen existiendo por millares casos de madres solteras, abortos, y casos de personas psicológicamente afectadas que se alimentan de la información perversa y deteriorada que llega a través de la internet llegando a causar daño a terceros, entre ellos niños y niñas inocentes.

Las mujeres a nivel mundial han ido construyendo un camino de manera que la superación académica y profesional es un objetivo primordial antes de la constitución de una familia, justamente para asegurarse un futuro estable; sin embargo, las cifras que se muestran en el siguiente gráfico, son poco alentadoras.

GRÁFICO N° 14



Fuente: ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC.

Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y defunciones.

Elaborado por: Gabriela González S.

Las estadísticas muestran que en el 2008, un 18,64% de los nacimientos corresponden a madres de entre 15 y 19 años, adolescentes que se encuentran cursando la secundaria, y un 29,28% de los nacimientos corresponden a madres comprendidas entre los 20 y 24 años, jóvenes que podrían estar cursando los primeros años de universidad.

Los datos descritos en este capítulo permiten al lector establecer los aspectos relevantes para la investigación que se va a llevar a cabo a lo largo del presente trabajo, tratando así de focalizar y delimitar el área donde se trabajará.

1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA

1.2.1 Oportunidades

- En la actualidad, la política del régimen ecuatoriano es la de “masificar” la educación, pedagógicamente, cualquier tipo de problema de aprendizaje o comportamental que afronten los estudiantes en edad escolar serán de difícil identificación, más aún de diagnóstico o de tratamiento.
- Una institución educativa en su definición más estricta se compromete con la educación cognitiva y en valores de los diferentes estudiantes que a ella asisten, mas no se involucran con los problemas individuales que no permitan a un estudiante continuar con su normal desempeño dentro del aula de clases, pues esto requiere de otro tipo de profesionales, de condiciones materiales y de infraestructura, lo que posiblemente

encarecería aun más el servicio en el caso de las unidades privadas y en caso de las instituciones públicas, éstas cuentan con un organismo separado, denominado Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógico, CEDOPS, que a su vez depende de los recursos que el Gobierno Nacional le asigne.

- La migración es un proceso que ya lleva más de medio siglo en el Ecuador, y hoy día se observan sus secuelas y consecuencias, principalmente en el aspecto económico y social. No se puede dejar de reconocer que las remesas de inmigrantes ecuatorianos es el tercer rubro más importante de ingresos, pero también es importante reconocer que el costo pagado ha sido alto para aquellas personas y familias que se encuentran ahora disgregadas.
- Existen diversas condiciones familiares que hacen que los estudiantes en edad escolar sean más propensos a enfrentar problemas de índole educativa, como lo pueden ser: el divorcio de padres, el abandono del hogar por parte de un miembro de la familia, la muerte del padre o de la madre, hogares mono-parentales, entre otros. Lamentablemente en el Ecuador los casos de familias disgregadas es frecuente, madres solteras a corta edad y la creciente tasa de divorcios hacen que los niños sean más vulnerables a la inestabilidad emocional y lo reflejen en su rendimiento escolar.
- Habiendo analizado algunos indicadores socioeconómicos del Ecuador, se observa que la condición económica de muchos hogares es un gran

conflicto que a su vez genera otros problemas como pueden ser la mala alimentación de niños en edades en las que requieren de un aporte nutricional de importancia para el desarrollo de las diferentes actividades acorde a su edad y propios de su físico, lo que a su vez recae nuevamente en un bajo rendimiento escolar y problemas conductuales.

- Más adelante, cuando se analice la oferta en cuanto a servicios de tipo psicopedagógico se refiere, se comprobará que no existe gran cantidad de centros que se extiendan este tipo de servicios, sobre todo a nivel de la ciudad de Quito.

1.2.2 Amenazas

- A pesar de que la condición económica es un factor que crea la necesidad en los hogares de recurrir a centros especializados para el tratamiento de problemas de aprendizaje, derivado de la carencia de una buena salud en todo aspecto, también implica una amenaza, pues indicaría para algunos hogares sería difícil dedicar recursos adicionales para un rubro como la asistencia de sus hijos.
- Existe cierta ausencia jurídica en cuanto a la creación de este tipo de centros de diagnóstico y terapia en el sector privado. Si bien en el sector público se cuenta con el Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica (CEDOPS), la regularización para entes privados no existe.

- El desconocimiento por parte de padres de familia, de directivos de escuelas así como de los docentes puede crear obstáculos para que el servicio llegue a los estudiantes que lo estén requiriendo.

1.3 EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA

1.3.1 Definición de un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa

Un centro de diagnóstico y terapia educativa es un lugar que está destinado a la evaluación, diagnóstico y seguimiento de la terapia requerida por niños y niñas en edad escolar, para su intervención terapéutica cuenta con profesionales del área como: psicólogos educativos, terapistas de lenguaje, psico-rehabilitadores, médicos y terapistas, donde su servicio está dirigido a proveer información clara de un problema puntual a padres de familia, profesores y estudiantes.

1.3.2 ¿Por qué es Necesario un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?

Consecuentemente luego de aparecer una necesidad se crea un servicio; tal es el caso de ejemplo:

Cuando existe la necesidad de estudiar se crean centros educativos; en similitud un centro de diagnóstico y terapia educativa aparece luego que existe el requerimiento en una comunidad educativa para solucionar problemas específicos del proceso de aprendizaje.

Un centro educativo de educación regular (escuela) cuenta con profesionales en pedagogía, cuyo ámbito de acción es generar el proceso lógico del aprendizaje en los estudiantes, pero su instrucción se imposibilita a resolver problemas específicos que solo profesionales con especialidad como los que cuenta un centro de diagnóstico y terapia educativa los interviene.

1.3.3 ¿Cuál es el Enfoque del Servicio que Presta un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?

Un centro de diagnóstico y terapia educativa plantea su estrategia de servicio dirigida a dos segmentos:

- a) Servicio dirigido a instituciones educativas: El servicio pretende sustentar el área técnica procedimental en la parte cognitiva y del desarrollo comportamental de los estudiantes en edad escolar del centro educativo.
- b) Servicio dirigido a hogares: Este servicio pretende despejar inquietudes y orientar en su proceder a padres de familia frente a los problemas de índole cognitivo y comportamental que enfrentan con sus hijos.

1.3.4 ¿Quién es el Cliente y el Consumidor Final del Servicio Dentro de un Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa?

El centro de diagnóstico y terapia educativa dirige su servicio a: Padres de familia y administradores educativos (Directores, rectores, coordinadores de

área y profesores), denominándoles *clientes potenciales*; mientras que únicamente los estudiantes con requerimiento de este servicio entran en la denominación de consumidor final.

2 ESTUDIO COMERCIAL

2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El largo proceso de aprendizaje está presente a través de toda la vida de un ser humano, desde que está en el vientre de su madre hasta las últimas etapas de su vida. Por otro lado, el cuerpo humano es una máquina poderosa, con un sinfín de secretos todavía por descubrir, y entre ellos, con el paso del tiempo, se han desarrollado y profundizado los estudios sobre los “trastornos psicológicos” que se presentan en los niños y niñas, cuando atraviesan la edad escolar.

De acuerdo al Dr. Iván Espinosa, como lo explica en su texto “**Problemas del Aprendizaje**”, los trastornos psicológicos se dividen en dos subgrupos:

- **Dificultades de Aprendizaje:** Éstas tienen relación con la adaptación y el carácter del niño, y a su vez se subdivide en: **Trastorno específico de aprendizaje y problema general de aprendizaje.** El primero se refiere a la dificultad al manejar las técnicas instrumentales básicas, lectura, escritura y cálculo, donde el nivel de inteligencia es la normal o cerca a ella. Mientras que el segundo se refiere al deterioro y el bajo rendimiento académico en todas las áreas, con un nivel de coeficiente intelectual por debajo de lo normal.

- **Trastornos conductuales:** Se trata de los comportamientos que se apartan de las normas establecidas dentro de un grupo o conglomerado social.

En la actualidad existen alternativas de manejo del niño de aprendizaje lento en el sistema regular de educación, lamentablemente no todos tienen acceso a estas alternativas en el Ecuador.

La *TERAPIA EDUCATIVA* ofrece a los niños y niñas con discapacidades del aprendizaje una amplia gama de intervenciones intensivas e individualizadas diseñadas para remediar los problemas dentro del entorno educativo.

La terapia educativa desmitifica los problemas de aprendizaje y promueve el que niños y niñas se den cuenta de sus destrezas para que puedan usar esas habilidades para su beneficio y así sobrepasar o compensar las áreas de debilidad.

Los terapeutas educativos crean e implementan un plan de tratamiento que utiliza información de una variedad de fuentes, incluyendo el contexto social, emocional, sico-educativo y neuro-sicológico del niño.⁵

Dentro de los problemas de aprendizaje que se pueden tratar se encuentra:

- Dislexia.
- Desorden de Aprendizaje No-Verbal.

⁵ ASSOCIATION OF EDUCATIONAL THERAPISTS. (2009). [<http://www.aetonline.org/about/whatisET.php>]. *What is educational Therapy?*

- Dificultades con la escritura (Disgrafía).
- Dificultades con las matemáticas (Discalculia).
- Trastorno de Déficit de Atención/Hiperactividad.
- Otras condiciones comunes como el Síndrome de Asperger, Autismo, X Frágil, Síndrome de Tourette, etc.
- Problemas de Procesamiento de Lenguaje.
- Problemas de Procesamiento Visual.
- Poca motivación.
- Baja autoestima académica.
- Destrezas de organización y estudio pobres.
- Ansiedad relacionada a la escuela o exámenes.
- Destrezas sociales inapropiadas.
- Ubicación escolar y retención.

A través del servicio que se quiere vender, se pretende conocer directamente los aspectos sociales y emocionales que impactan el aprendizaje en el estudiante en edad escolar y su real dolencia o debilidad, de manera que se le pueda proporcionar directrices adecuadas que le permitan franquear las dificultades de aprendizaje que posee. Paralelamente se desea mantener una constante comunicación con el padre de familia y docentes de manera que éstos conozcan las metas que desea alcanzar la terapia educativa y las técnicas utilizadas para lograrlas; finalmente realizar un seguimiento y retroalimentación de lo que suceda mientras se realiza la terapia, luego de la misma.

Para ello el servicio está enfocado de tres maneras que son las siguientes:

DIAGNÓSTICO

TERAPIA

FORMACIÓN

El *diagnóstico* está dirigido hacia los estudiantes que presentan indicios de tener problemas a nivel académico y que hayan sido identificados ya sea por el padre de familia o por los docentes de la institución educativa.

Una vez realizado el diagnóstico se procede a establecer el tipo de *terapia educativa* que el estudiante requiere y es comunicado a los padres para saber si aceptan que se la realice.

Finalmente también se proporcionará servicio de *formación*, ya sea de escuela para padres o asesoramiento a profesores y directivos de las diferentes instituciones educativas que requieran apoyo profesional en el manejo de este tipo de incidencias en los hogares y las aulas escolares.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para la realización de un plan negocios es imprescindible conocer las particularidades de la población a la que se piensa ofertar el servicio, para no errar en nuestra oferta y de esta manera consolidar la organización dentro del mercado. Es así que para conocer de manera más próxima las preferencias del consumidor, sus ingresos, capacidad de compra, gustos, etc. existe lo que se denomina *investigación de mercado*. Kinneer y Taylor, en su texto *Investigación de Mercados* la definen como “el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”. Ésta se convierte en una herramienta que el administrador o encargado de marketing de una organización utilizará para realizar las funciones de *planeación y control* de un *plan o programa* que permitirá a dicha empresa cumplir sus objetivos principales, por medio del uso de la *mezcla de marketing*.⁶

A manera de conclusión, un estudio de mercado permitirá establecer la cantidad de consumidores que desean adquirir el servicio que se quiere vender, dentro de un espacio y tiempo definido, el precio que los usuarios están dispuestos a pagar por ese servicio y los medios más óptimos para la venta, comercialización, promoción y distribución del mismo.⁷

En el capítulo uno se hizo un primer acercamiento de quienes serían los potenciales clientes y consumidores finales del servicio que se pretende vender a través del

⁶ Cfr. T., KINNEAR. (1998). *Investigación de Mercados*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. pp. 16-18.

⁷ Cfr. M., VILLAREAL ERAZO. (2007). *Plan de negocios para la creación de un centro de cuidado y desarrollo infantil en el centro norte de la ciudad de Quito*. Quito: PUCE.

Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa (CDTE). Si bien serán los estudiantes quienes reciban el servicio directamente, son los *padres de familia* quienes tendrán la decisión de compra o no del mismo y quienes finalmente percibirán los resultados que se den, así, son ellos el primer grupo de clientes potenciales a los que se dirigirán los esfuerzos de venta.

Por otro lado, se encuentran las *instituciones educativas*, donde docentes y directivos comparten diariamente con los estudiantes la mayor parte del año escolar, teniendo posiblemente más capacidad para observar comportamientos que determinen la necesidad de un diagnóstico y de un tratamiento especial, que permitan al niño o niña tener una mejor calidad de vida. Para ellos, el servicio está enfocado en brindar un sustento y apoyo en el área técnica de modo que puedan enfrentar de mejor manera los inconvenientes que manifiesten los diferentes estudiantes.

Puesto que el presente estudio se lo enmarcó dentro del sector de Turubamba, al sur de la ciudad de Quito, se va a analizar el número de estudiantes existentes en esta parte de la urbe. Gracias al Censo de Instituciones Educativas que viene realizando el Ministerio de Educación (MEC) para el año 2008-2009, se obtiene la información recogida en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1

PARROQUIA	ZONA	NÚMERO DE ALUMNOS				
		Inicial	EGB	EGB y Bachillerato	Inicial y EGB	Inicial, EGB y Bachillerato
CHILIBULO	SUR	19	381	0	0	0
CHILLOGALLO	SUR	257	16378	22540	3442	8918
CHIMBACALLE	SUR	33	9412	11252	665	622
GUAMANI	SUR	98	5081	6661	4919	1897
LA ARGELIA	SUR	163	1216	832	1090	0
LA ECUATORIANA	SUR	102	2751	2355	247	0
LA FERROVIARIA	SUR	12	721	5639	247	0
LA MAGDALENA	SUR	96	13901	8984	2353	338
LA MENA	SUR	22	477	132	340	2520
QUITUMBE	SUR	170	2513	1581	1270	0
SAN BARTOLO	SUR	107	4473	4697	607	1661
SOLANDA	SUR	0	929	0	0	0
TURUBAMBA	SUR	0	1793	0	563	0
TOTALES		1079	60026	64673	15743	15956

Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA - MEC. (2008 - 2009). *Censo de Instituciones Educativas*.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en el Cuadro N° 1, en la parroquia de Turubamba existen alrededor de 2000 estudiantes pertenecientes a los niveles de educación básica general. Ahora bien, no todos ellos son clientes potenciales, puesto que lo serán niños y niñas que posean problemas conductuales y de aprendizaje. Para ello, este estudio se basará en la estadística consultada por la organización CIVILA – CIUDADES VIRTUALES LATINAS y EDUCAR.ORG, quienes indican que un 15% de niños en edad escolar se encuentran afectados por problemas de aprendizaje, cuya fuente de investigación es la American Academy of Child and Adolescent Psychiatry.⁸ Esta información se acerca a otro rango que se encontró en el portal de internet denominado GUÍA INFANTIL, una web con audiencia en la categoría Familia y Estilo de vida, donde se

⁸ EDUCAR.ORG. (2008). [<http://www.educar.org/articulos/aprendizaje.asp>]. *Problemas de aprendizaje*.

indica que los problemas de aprendizaje afectan a uno de cada diez niños en edad escolar.

En el Ecuador existen alrededor de 1.608.334 personas con discapacidad, lo que equivalía al 12,14% en el 2005, año en el que fue elaborado el libro “Ecuador, la discapacidad en cifras”, cantidad de la cual un 2%, es decir, 32167 son niños y jóvenes de 5 a 19 años de edad.⁹

Dentro de las personas con limitaciones graves, el 36.5% dice necesitar uno o más servicios de educación especial, esto equivale a 233667 individuos. A continuación se muestra un cuadro con los resultados de esta encuesta.

CUADRO N° 2

PORCENTAJE DE PCD CON LIMITACION GRAVE, POR NECESIDAD DE SERVICIOS DE EDUCACION ESPECIAL

TIPO DE SERVICIO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	N° de respuestas de PCD con Limitación Grave	% de respuestas de PCD con Limitación Grave
Educación Especial	54.358	14,70%
Detección de Problemas de aprendizaje	76.957	20,81%
Escuela de Educación Regular Integrada	36.166	9,78%
Programas Recreativos	59.445	16,07%
Educación Técnica Especial	50.155	13,56%
Aulas de apoyo psicopedagógico	47.532	12,85%
Educación Superior con apoyo	23.278	6,29%
Intercambio Estudiantil especial	21.937	5,93%
	369.828	100,00%

Fuente: ECUADOR. *La discapacidad en Cifras*. p. 55.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se muestra en el Cuadro N° 2, existe una población de 76.957 individuos a nivel nacional que requieren atención en cuanto a problemas de aprendizaje.

⁹ R., CAZAR FLORES y otros. (2005). *Ecuador: La discapacidad en cifras*. Quito: CONADIS, BID, INEC, BANCO MUNDIAL.

Lamentablemente en el Ecuador no existen estadísticas sobre los niños con discapacidades de aprendizaje de manera más específica, sobre todo en la provincia de Pichincha y en la ciudad de Quito. De acuerdo al Sr. Guillermo Coba, Jefe de Estadística en la División Nacional de Educación Especial, al momento se está levantando información para la creación de un software que les permita tener este tipo de estadísticas a futuro.

Por otro lado, puesto que es a través de las instituciones educativas censadas por el Ministerio de Educación que se puede tener acceso al número y nivel de estudiantes de edad escolar sectorizados que existen en la ciudad de Quito, se presenta a continuación el cuadro siguiente correspondiente al número de centros educativos por parroquia en el sur de la ciudad, así como también el número de estudiantes por nivel y sostenimiento, lo que determina el *mercado objetivo*.

CUADRO N° 3

PARROQUIA	EGB				Inicial y EGB			
	Fiscal	Fiscom.	Munic.	Part.	Fiscal	Fiscom.	Munic.	Part.
CHILIBULO	1	0	0	0	0	0	0	0
CHILLOGALLO	29	4	0	14	3	1	0	15
CHIMBACALLE	20	0	0	5	2	0	0	5
GUAMANI	5	0	0	18	3	0	0	26
LA ARGELIA	2	0	0	2	1	0	0	2
LA ECUATORIANA	2	0	0	5	1	0	0	3
LA FERROVIARIA	3	0	0	1	0	0	0	6
LA MAGDALENA	27	2	0	5	2	0	0	8
LA MENA	1	0	0	3	1	0	0	1
QUITUMBE	3	1	0	6	1	0	2	6
SAN BARTOLO	6	0	1	9	0	0	0	8
SOLANDA	1	0	0	0	0	0	0	0
TURUBAMBA	3	0	0	0	1	0	0	1

Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA - MEC. (2008 - 2009). *Censo de Instituciones Educativas*.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en el Cuadro N° 3, son cinco las instituciones educativas ubicadas en el sector de Turubamba, cuatro tienen un sostenimiento fiscal mientras que solo una es particular. Se observa adicionalmente que existe una gran concentración de escuelas en los sectores de Chillogallo, Chimbacalle, Guamaní y la Magdalena, donde también se observará existe una gran concentración de estudiantes.

CUADRO N° 4

	FISCAL		FISCOMISIONAL		PARTICULAR		MUNICIPAL	
	EGB	INI. y EGB	EGB	INI. y EGB	EGB	INI. y EGB	EGB	INI. y EGB
CHILIBULO	381							
CHILLOGALLO	11.648	1.538	2.957	272	1.773	1.632		
CHIMBACALLE	8.221	395			1.191	270		
GUAMANI	1.213	2.287			3.868	2.632		
LA ARGELIA	969	746			247	344		
LA ECUATORIANA	1.682	40			1.069	207		
LA FERROVIARIA	721				247			
LA MAGDALENA	12.657	902	597		647	1.451		
LA MENA	278	257			199	83		
QUITUMBE	1.206	553	349		958	612		105
SAN BARTOLO	3.438				979	607	56	
SOLANDA	929							
TURUBAMBA	1.793	478				85		
TOTAL	45.136	7.196	3.903	272	11.178	7.923	56	105
GRUPO FISCAL	56.668	75%			GRUPO FISCAL		1.986	84%
GRUPO PARTICULAR	19.101	25%			GRUPO PARTICULAR		370	16%
TOTAL ESTUDIANTES SUR	75.769	100%			TOTAL ESTUDIANTES TURUB.		2.356	100%

Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA - MEC. (2008 - 2009). *Censo de Instituciones Educativas.*

Elaborado por: Gabriela González S.

En el Cuadro N° 4, se presenta sectorizado en número de alumnos existentes en las parroquias del sur, teniendo en cuenta que se ha tomado al sostenimiento fiscomisional y municipal como fiscal. En la parte final se encuentra un resumen tanto del sur de Quito Metropolitano así como de la parroquia de Turubamba.

2.2.1 Estudio de Mercado

2.2.1.1 Objetivos y Necesidades de Información

Previo a la elaboración propia de los recursos requeridos para la investigación de campo de este estudio, como lo es un cuestionario, es necesario establecer qué tipo de información realmente es necesaria y útil. Para ello, a continuación se muestran los objetivos y las necesidades de información para el caso:

OBJETIVOS

- Identificar la demanda potencial de este proyecto.
- Identificar el mercado objetivo primario y qué esperan de un centro de diagnóstico y terapia educativa.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Mercado

- ¿Existe una necesidad de este proyecto en este mercado?
- ¿Qué tan grande es el mercado potencial?
- ¿Es este mercado suficiente para que sea rentable?

Consumidor

- ¿Cuáles son las características de los padres de familia (clientes potenciales) que desearían este tipo de servicio?
- ¿Determinar la sensibilidad de los padres de familia ante las necesidades básicas de sus hijos?
- ¿Cuál podría ser la tendencia futura del mercado?
- ¿Qué medios podrían utilizarse para llevar el mensaje con éxito hasta los clientes potenciales?

Ubicación

- ¿Qué tan influyente es la ubicación geográfica del CDTE como parte de la aceptación del servicio en los clientes potenciales?
- ¿Sería el transporte de escolares parte del servicio del CDTE?

Servicio

- ¿Qué cualidades quisieran los clientes que tenga este servicio?
- ¿Cómo quisiera ver reflejados los resultados el padre de familia?

- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar el padre de familia por el servicio que presta el CDTE?

2.2.1.2 Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos

Esta investigación requiere recabar información principalmente de aquellos actores que podrían necesitar el servicio directamente, de manera que se obtengan datos que indiquen el perfil de los clientes potenciales, con características demográficas, socioeconómicas, geográficas y psicográficas, así como también cierta medición del consumo. En este caso se habla de una *investigación concluyente descriptiva*, en la que se busca determinar las percepciones del comprador acerca de las características de un producto o servicio.

Para este plan de negocios se ha decidido realizar el estudio de mercado utilizando las encuestas como recurso principal, para ello, en el Anexo 1 se encuentra el modelo de encuesta utilizado. Se ha decidido realizarlo a través de “correo”, puesto que las encuestas serán enviadas, por medio de los estudiantes de los diferentes años escolares de educación básica general de la muestra escogida, a los padres de familia para que sean respondidas y remitidas al día siguiente para ser recogidas.

Muestra

Antes de aplicar la encuesta es necesario establecer la muestra necesaria, para que los resultados que se obtengan sean representativos y puedan

inducir a una conclusión lo más cercana a la realidad, para ello se utilizaron los datos de la población antes indicados acerca de los estudiantes en nivel escolar en la ciudad de Quito, en el sector de Turubamba, que asciende a 2356 estudiantes, ubicados en cuatro instituciones educativas fiscales y una particular.

Si bien, el método de muestreo fue *no probabilístico* ya que debido a circunstancias de recursos se escogió puntualmente a una escuela fiscal y a la única escuela particular en el sector, se aplicó las fórmulas utilizadas en el *muestreo aleatorio estratificado* para la cuantificación del número de individuos requeridos para poder inferir conclusiones a través de esta investigación. La razón por la que se escogió un muestreo estratificado, es porque las poblaciones dentro de una escuela fiscal y una escuela particular son heterogéneas, muestran gran variabilidad con respecto a los ingresos familiares en especial.

Las mencionadas ecuaciones son las siguientes¹⁰:

Tamaño de la muestra
$$n_0 = \frac{\sum W_h^2 P_h Q_h}{E^2 / Z^2}$$

Tamaño óptimo de la muestra
$$n = \frac{n_0}{1 + (n_0 / N)}$$

¹⁰ C., MARTÍNEZ. (2007). *Estadística Básica Aplicada*. Colombia: Editorial Kimpres Cia. Ltda. p. 350.

Donde:

N: Población.

n: Tamaño óptimo.

W: Es el peso del estrato dentro de la población.

P: Es la probabilidad de que ocurra el evento.

Q: Es la probabilidad de que no ocurra el evento.

E: Es el error permisible.

Z: Es el valor asignado en la tabla de distribución normal, dependiendo del grado de confianza.

Para la investigación a realizarse, de los 2356 estudiantes, 1986 corresponden a las instituciones fiscales y 370 a la institución particular, así:

$$N = 2356$$

$$N_1 = 1986 \quad W_1 = 0,84 = 84\% \quad \text{Grupo "Fiscal"}$$

$$N_2 = 370 \quad W_2 = 0,16 = 16\% \quad \text{Grupo "Particular"}$$

En cuanto al error (E) se decidió establecer $E = 5\%$ y el nivel de confianza en 95%, lo que equivale a una $Z = 1,96$. Y las probabilidades P y Q en 0,50 respectivamente.

De acuerdo a ello, la muestra ascendería a: 384,16 estudiantes.

Y la muestra óptima sería de: 330 estudiantes.

Pero ya que estamos haciendo un muestreo estratificado, los tamaños muestrales en cada una de las asignaciones proporcionales serían:

$$n_h = n(W_h)$$

$$n_1 = 330 (0,84) \approx 278 \text{ estudiantes}$$

$$n_2 = 330 (0,16) \approx 53 \text{ estudiantes}$$

2.2.1.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se procedió a hacer la encuesta por correo, cuyo modelo se encuentra en el Anexo 1, se envió a los niños y niñas de los niveles de educación básica de la Escuela Fiscal Mixta Francisco Zurita y la Escuela Particular “Proyecto J” para que sus respectivos representantes procedan a contestarlas. El total de encuestas entregadas fue de 650, de las cuales 361 fueron respondidas, las

encuestas en blanco fueron de 42 y las encuestas no respondidas fueron 247.

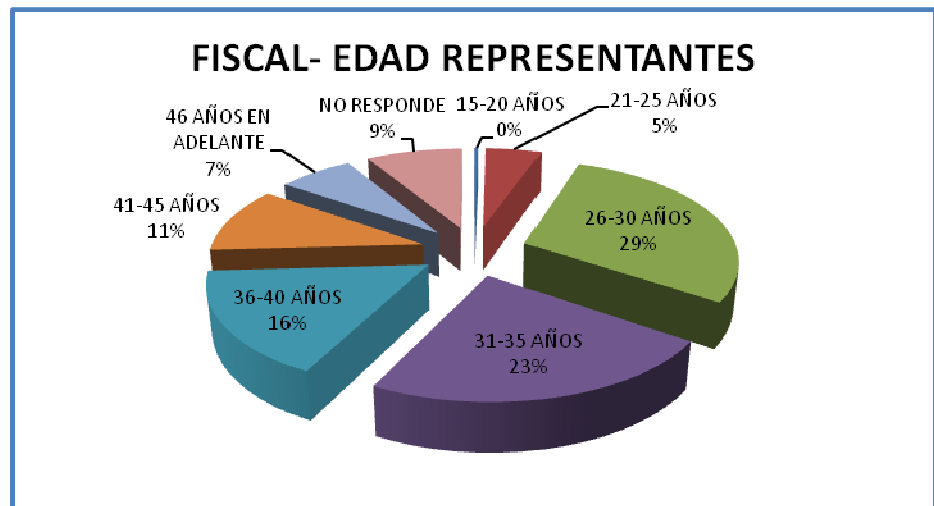
2.2.1.4 Análisis de Datos

Se procedió a la tabulación de datos por medio de una hoja de respuestas, cuyas conclusiones se presentan en el siguiente informe.

2.2.1.5 Informe

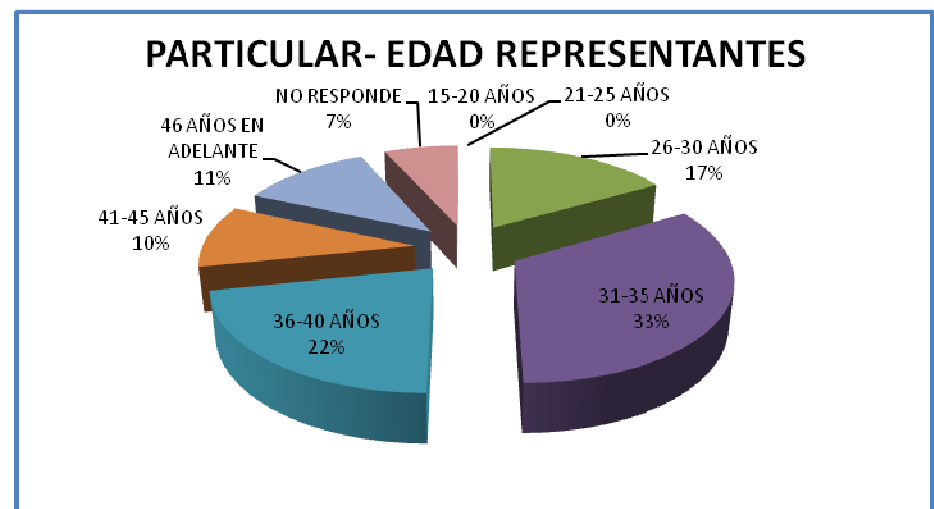
Como se detalló anteriormente, para la estructuración de la investigación de campo se establecieron objetivos y necesidades de información a ser alcanzados y satisfechos a través de ella. A continuación se presentan gráficos explicativos de los valores obtenidos y cual es la conclusión a la que se llega a través de cada uno de ellos.

Los primeros datos a ser captados a través de los padres de familia fueron sus condiciones demográficas y geográficas, como lo son la edad, ocupación, profesión, estado civil, lugar de domicilio y de trabajo, cuyos resultados son los siguientes:

GRÁFICO N° 15

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

GRÁFICO N° 16

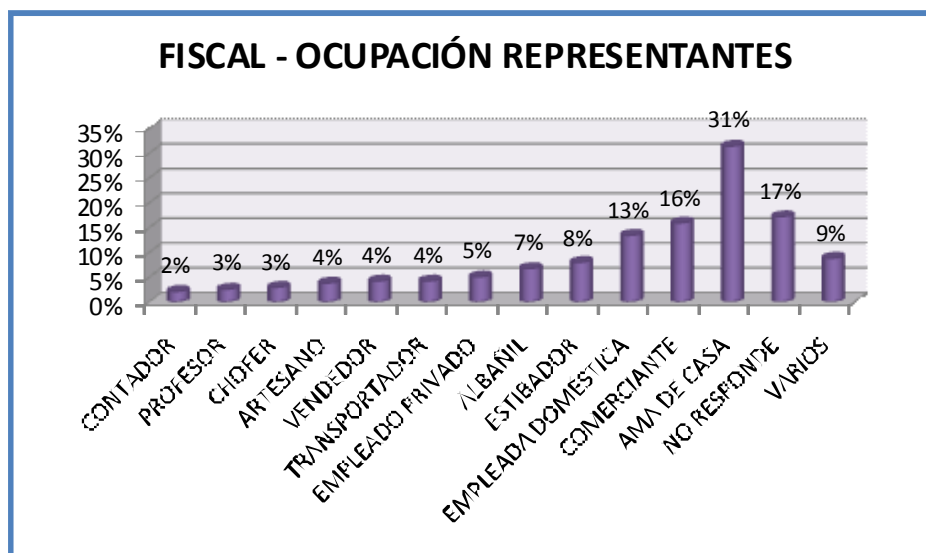
Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en los Gráficos N° 15 y N° 16, la edad de los representantes se encuentra distribuida entre los 26 y los 40 años, observándose que en el grupo denominado “fiscal” la mayoría se encuentra en el rango de 26 a 35 años de edad, mientras que en el grupo “particular” se encuentra en el rango de 31 a 40 años. Esta diferencia

puede reflejar particularidades en cuanto a la aceptación de nuevas teorías con respecto a la educación de los hijos.

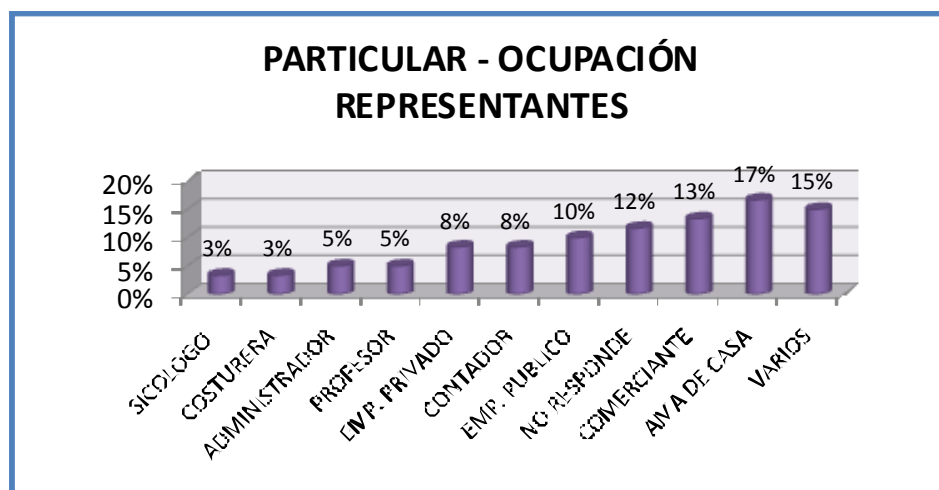
GRÁFICO N° 17



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

GRÁFICO N° 18



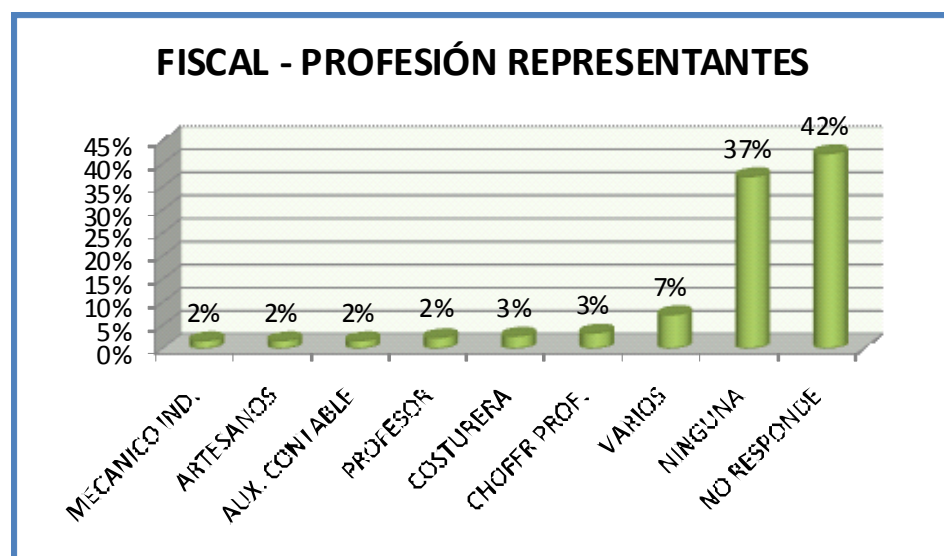
Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En cuanto a la ocupación de los representantes, en el primer grupo se observa que un 31% son amas de casa, un 16% son comerciantes y un

8% estibadores, esto se muestra debido a la cercanía al Mercado Mayorista, donde trabaja parte de la población de la parroquia de Turubamba. En el grupo denominado particular, se observa mayor diversificación en cuanto a la ocupación, se tiene un 17% de amas de casa, 13% son comerciantes, 16% empleados privados y 10% empleados públicos. En ambos grupos se observa un porcentaje que no responde del 17% y 12%, respectivamente.

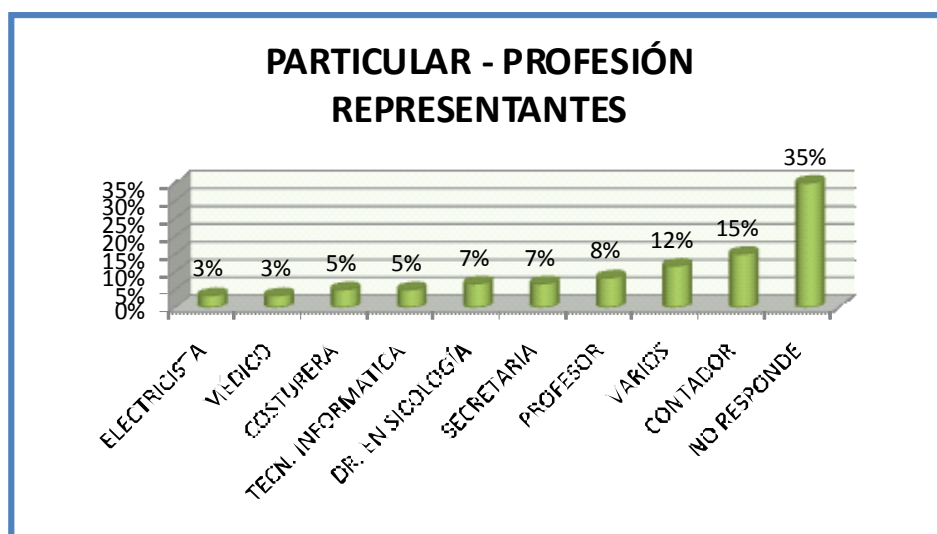
GRÁFICO N° 19



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

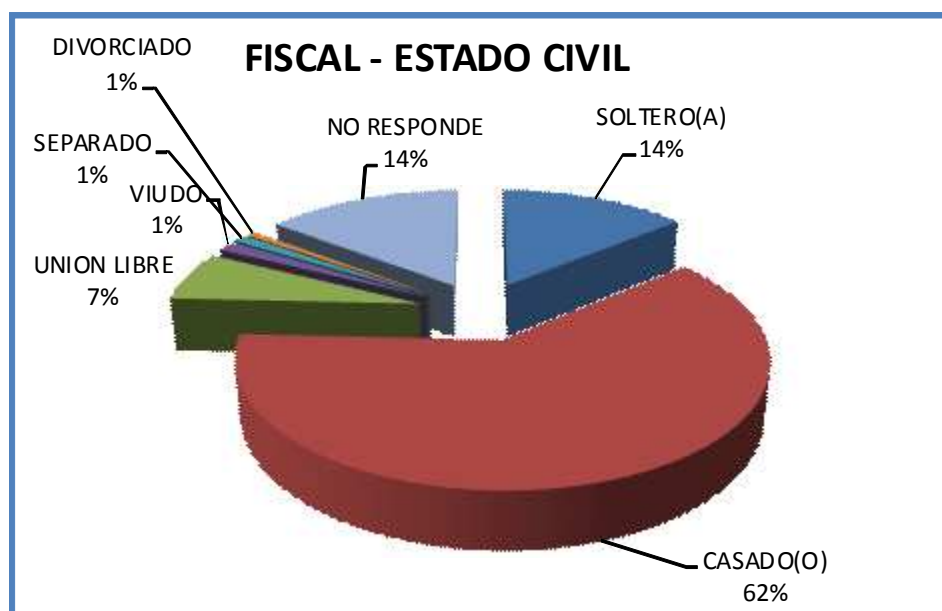
GRÁFICO N° 20



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En cuanto a este aspecto, se denota una gran diferencia entre los dos grupos, en el primero se observa que un 42% no responde y un 37% afirma no tener profesión, mientras que en el segundo un 35% no responde, un 15% son contadores o afines y un 8% profesores, entre otras carreras. Este criterio muestra que la opinión de los representantes de alguna u otra manera se verán influenciado por su nivel académico y su ambiente profesional.

GRÁFICO N° 21

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

GRÁFICO N° 22

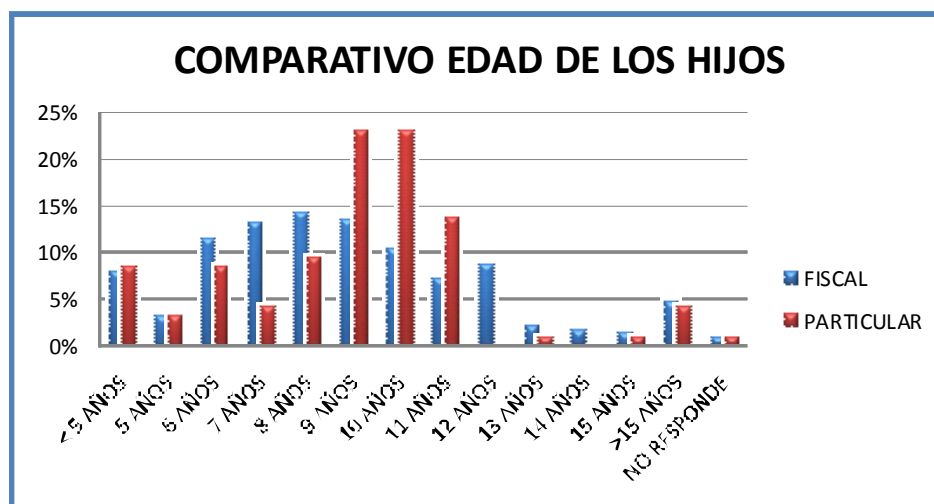
Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en los Gráficos N° 21 y N° 22, la población encuestada en su mayoría tiene un estado civil de casado, en un 62% para el grupo “fiscal” y en un 80% en el grupo “particular”. En cuanto a las personas divorciadas se observa que el primer grupo tiene el doble de lo que tiene el segundo, 14% y 7% respectivamente. Mientras que el porcentaje de

unión libre es siete veces mayor en el primer grupo con respecto al segundo, esto denota ciertas características de acuerdo al estrato social y hace más propenso a los estudiantes del primer grupo a tener problemas de aprendizaje, como se demostrará en los demás resultados.

GRÁFICO N° 23



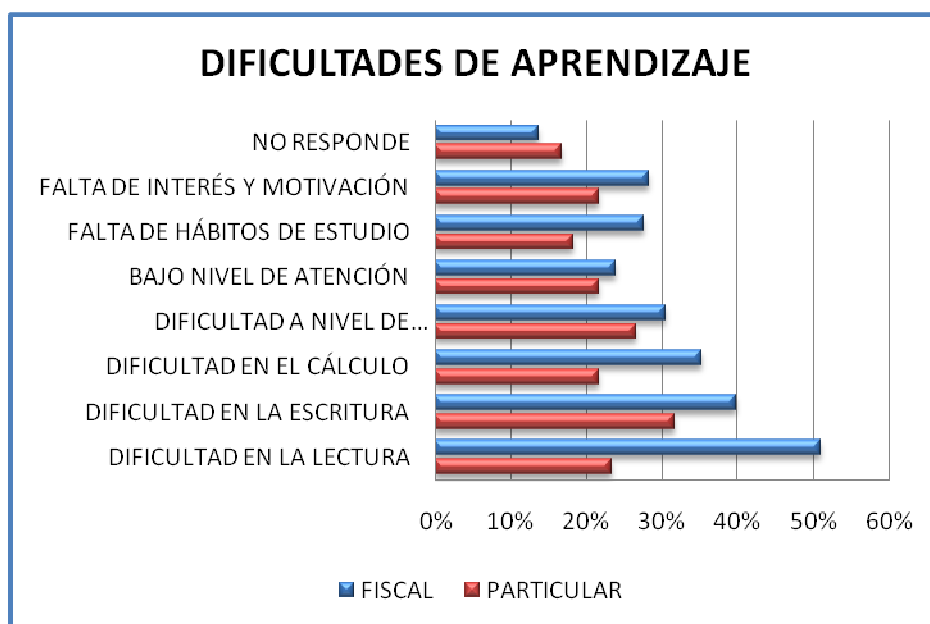
Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En el Gráfico N° 23, se observa una población bastante alta de estudiantes que se encuentran entre los 6 y 12 años, y de la misma manera un 8% son niños menores de 5 años, lo que podría marcar el futuro de la demanda. Cabe recalcar que esta muestra es representativa de la parroquia de Turubamba, teniendo varias poblaciones con características similares en las cercanías.

Una vez terminadas las preguntas abiertas, a continuación se muestran los resultados obtenidos de las preguntas cerradas, las cuales tienen mayor relación con el tema evaluado.

GRÁFICO N° 24

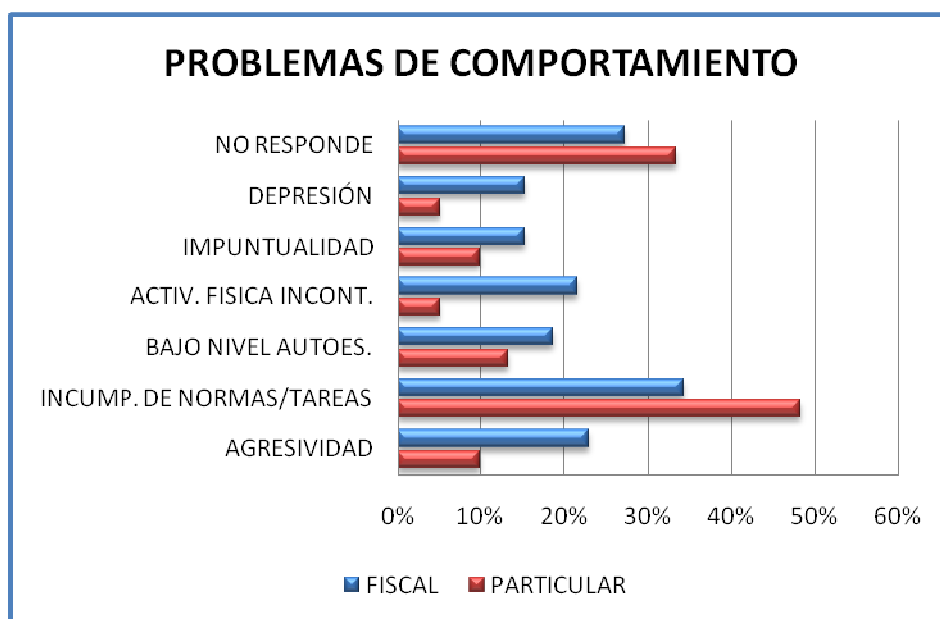


Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En la primera pregunta, se desea establecer si los representantes logran distinguir alguna dificultad en sus hijos e hijas y si eran capaces de reconocerlo. Como se observa en el Gráfico N° 24, el 50% de estudiantes del grupo fiscal presenta problemas en la lectura y un 40% en la escritura, un 35% tiene problemas con respecto al cálculo y razonamiento. En cuanto al grupo particular, tenemos que más del 30% poseen dificultades en el área de escritura y un 27% tiene problemas a nivel de razonamiento. Es claro que en el primer grupo se observan más cantidad de casos a ser tratados.

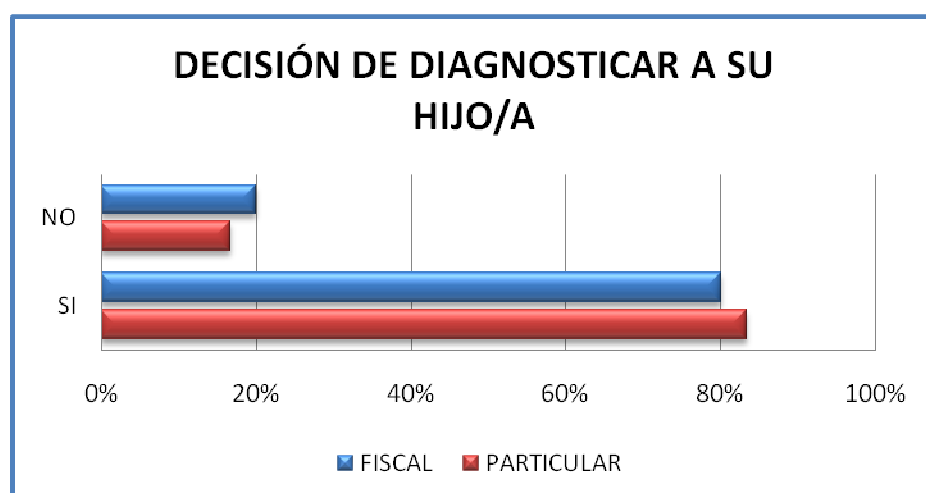
GRÁFICO N° 25



Fuente: Estudio de Mercado.

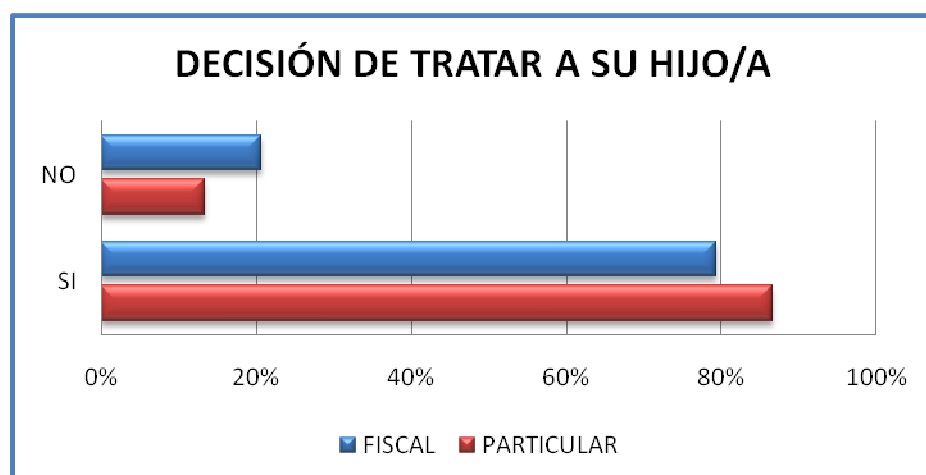
Elaborado por: Gabriela González S.

La incidencia de esta pregunta es parecida a la primera, pero en esta ocasión lo que se intentó saber es si los niños de esta población presentan, además de dificultades de aprendizaje, trastornos conductuales o de comportamiento. Contrariamente a los resultados anteriores, en el grupo particular se presenta casi un 50% de estudiantes con problemas en el cumplimiento de tareas y normas, porcentaje que también es alto en el grupo fiscal. Adicionalmente a ello se tiene problemas como la actividad física incontrolada, baja autoestima y agresividad, esto tres últimos de mayor presencia en el primer grupo.

GRÁFICO N° 26

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

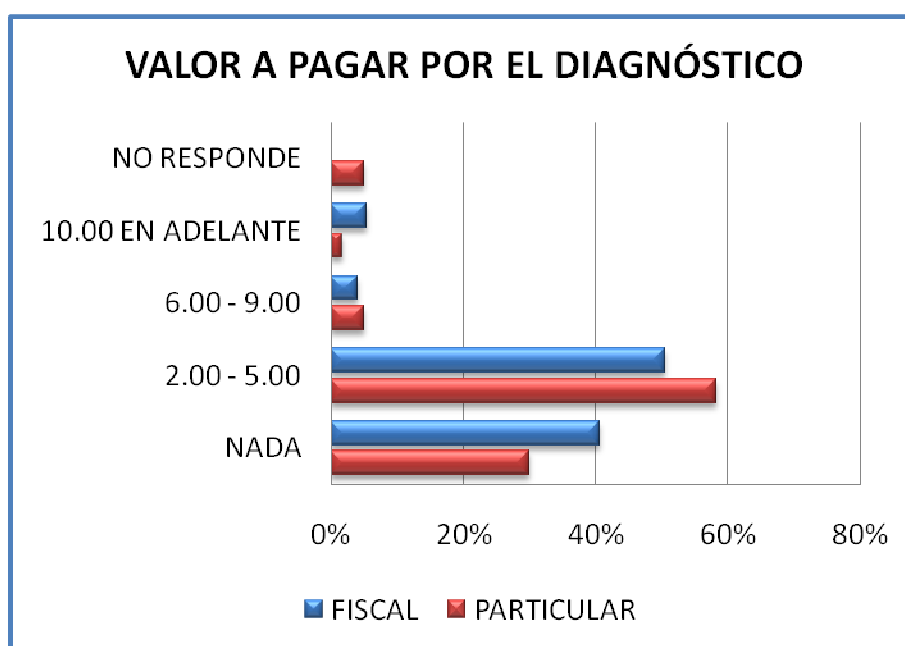
GRÁFICO N° 27

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

La tercera y cuarta pregunta sirvieron para saber si el padre de familia o representante del estudiante desearían diagnosticar al niño o niña y de la misma manera dar paso al tratamiento necesario para que la dificultad sea superada. En promedio el 80% de ambas poblaciones contestaron que permitirían realizar el diagnóstico y que también estarían dispuestos que su hijo o hija siga el tratamiento que se le propusiere.

GRÁFICO N° 28

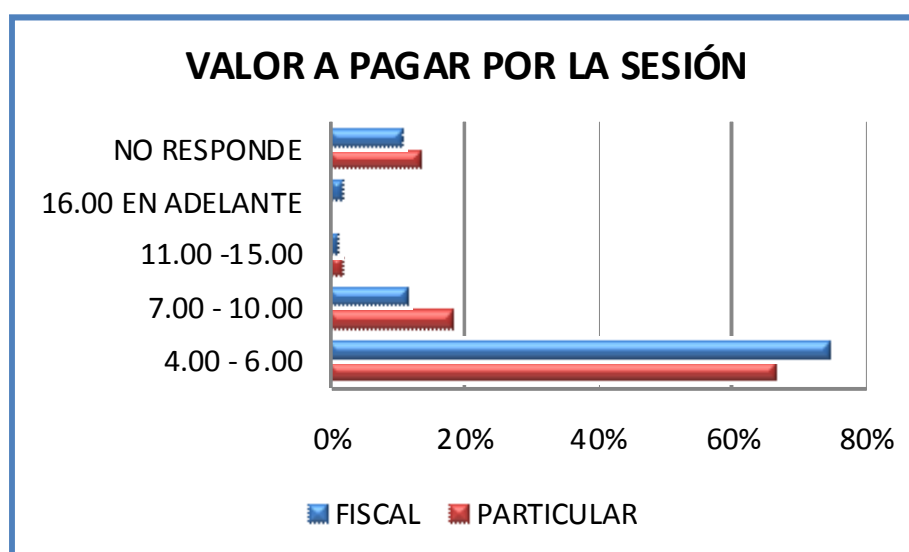


Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Una vez consultada la intención de la población de los padres de familia en cuanto a los servicios que se desea ofrecer, se preguntó también el valor que estarían dispuestos a pagar por los mismos. Así, por el servicio de diagnóstico, en el primer grupo, un 41% optó por que sea gratis y un 50% estaría dispuesto a cancelar de \$2.00 a \$5.00. Mientras que en el segundo grupo un 30% desearía que sea gratis y un 58% pagaría de \$2.00 a \$5.00. Aquí se refleja de cierta manera la diferencia de población en cuanto al ingreso económico.

GRÁFICO N° 29



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En cuanto al valor que los representantes estarían dispuestos a cancelar por una sesión (una hora), se obtuvo que en el primer grupo un 75% pagaría de \$4.00 a \$6.00, mientras que un 12%, pagaría de \$7.00 - \$10.00, un 11% no respondió. En el grupo “particular” un 67% pagaría de \$4.00 a \$6.00, un 18% cancelaría de \$7.00 - \$10.00, y un 13% no respondió.

La novena pregunta busca establecer que factor influenciaría en la decisión de los padres de familia o representantes para permitir a sus hijos realizarse un diagnóstico y seguir una terapia en caso de ser necesario. Los resultados obtenidos son los siguientes:

CUADRO N° 5

FACTOR	FISCAL	PARTICULAR
4	COSTO	COSTO
3	UBICACIÓN	UBICACIÓN
2	HORARIO ATENCION	HORARIO ATENCION
1	DESCONOCIMIENTO	DESCONOCIMIENTO

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Se observa que para ambos grupos el *costo* es el elemento de mayor importancia al momento de decidir si pagarían o no por el servicio, en segundo lugar se tiene la ubicación y en tercer lugar el horario de atención, entendiéndose la importancia de la cercanía al lugar de domicilio así como la comodidad con relación al horario de trabajo, respectivamente.

Puesto que es necesario identificar las características que tiene el servicio que se ofrece, se preguntó a la población que factores, en orden de importancia, creería que el centro de diagnóstico debería considerar como los atributos principales de su servicio, y los resultados son los siguientes:

CUADRO N° 6

FACTOR	FISCAL	PARTICULAR
4	PROFESIONALISMO	PROFESIONALISMO
3	GARANTIA MEJORAMIENTO DE VIDA	GARANTIA MEJORAMIENTO DE VIDA
2	BUENA RELACION CALIDAD/PRECIO	BUENA RELACION CALIDAD/PRECIO
1	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA

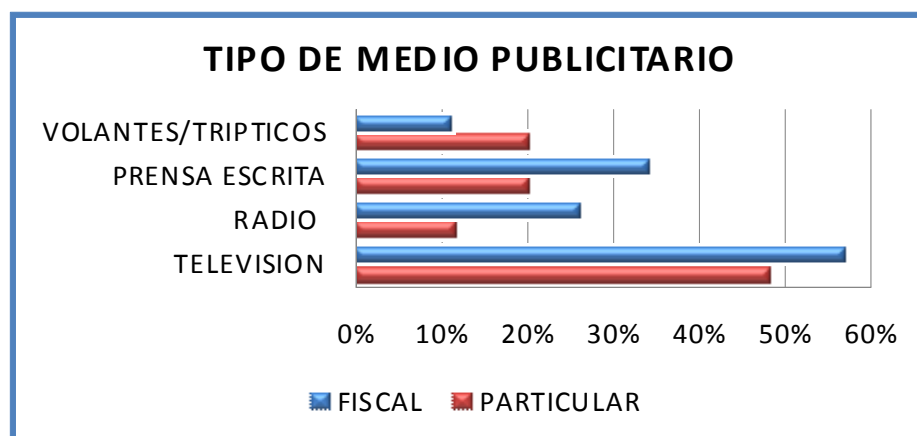
Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son de mucha importancia, puesto que permiten que la realización del plan de marketing se focalice en las cualidades que los usuarios desean obtener del servicio. Ambos grupos obtuvieron el mismo resultado, en el que la cualidad más importante que buscan los padres de familia es el *profesionalismo*, es decir que aquellos que se responsabilicen del cuidado y bienestar de sus hijos e hijas sepan tratarlos adecuadamente. La segunda cualidad que se busca es que los resultados obtenidos *garanticen un mejoramiento en el nivel de vida de la familia*, que sea sentido por todos los miembros de la misma. Y en tercer lugar se tiene la *relación calidad – precio*, que busca que el cliente se sienta satisfecho en cuanto a lo pagado y lo recibido en el servicio.

Deseando saber el medio de difusión publicitaria que la empresa podría utilizar para llegar a sus clientes, se decidió consultar porque medio quisieran saber acerca del servicio del centro de diagnóstico y terapia educativa, y estos fueron los resultados.

GRÁFICO N° 30



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En Gráfico N° 30, se observa que ambos grupos se inclinan por la televisión como medio de publicidad, seguido de la prensa escrita. En el grupo “fiscal” un 57% y en el segundo grupo un 48% prefieren la televisión. Mientras que un 34% del primer grupo y un 20% del segundo optan por la prensa escrita. La radio también es bien vista por un 26% del grupo “fiscal”, mientras que para el “particular” solo un 12% opta por este medio.

Finalmente, la última pregunta hizo referencia a que otros servicios desearía el padre de familia que se ofreciese en el centro de diagnóstico y terapia educativa a parte del tratamiento de las dificultades de aprendizaje, y los resultados fueron los siguientes:

CUADRO N° 7

FACTOR	FISCAL	PARTICULAR
5	DEBERES DIRIGIDOS	ORIENTACION FAMILIAR
4	ORIENTACION FAMILIAR	NIVELACIÓN ACADÉMICA
3	NIVELACIÓN ACADÉMICA	DEBERES DIRIGIDOS
2	REFRIGERIO	REFRIGERIO
1	TRANSPORTE	TRANSPORTE

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en el Cuadro N° 7, en diferentes grados para las dos muestras consultadas, tres servicios adicionales se desearía tener en el centro de diagnóstico y terapia educativa, éstos son: Deberes dirigidos, orientación familiar y nivelación académica. En el futuro se podría analizar la posibilidad de que el servicio refrigerio y transporte también puedan ser brindados en el centro, de acuerdo a la demanda existente.

2.2.2 Proyección de Ventas

La proyección de ventas se la realizará en base al mercado objetivo establecido, los resultados obtenidos en la encuesta y la capacidad de la empresa, de los cuales se desprenden los siguientes supuestos:

- Se tomará como mercado objetivo la parroquia de Turubamba, que es total de la población para la cual se realizó el estudio de mercado.
- De este estudio, solo el 80% de la población desearía y aceptaría este tipo de servicios educativos para sus hijos, los que muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 8

GRUPO FISCAL	1.986	84%
GRUPO PARTICULAR	370	16%
TOTAL ESTUDIANTES TURUB.	2.356	100%
ENCUESTA DE MERCADO (80%)	1.885	

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

A continuación se presenta la proyección de ventas mensuales para cada uno de los servicios que el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa Mundo del Saber desea prestar:

CUADRO N° 9

VENTAS MENSUALES PROYECTADAS 2010 - 2011		
TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD
Diagnóstico Integral	116	Estudiantes
Terapias de Aprendizaje	960	Horas
Terapias de Conducta	360	Horas
Deberes Dirigidos	360	Horas
Nivelación Académica	240	Horas
Capacitación Docente	40	Horas

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.3.1 Análisis de la Oferta Actual

La oferta en cuanto a los servicios de diagnóstico y terapias en el área de psicología infantil y educativa no es tan palpable como lo pueden ser los servicios educativos, ya que en el Ecuador muchas guarderías, escuelas y colegios particulares proliferan año a año. En el sector privado se observa poca oferta de este tipo de servicios, existen básicamente consultorios de psicólogos infantiles y educativos y contadas instituciones como lo son: Ansuz, Centro Psicoterapéutico, Centro Psicológico Salesiano, APSIPED Ayuda Psicopedagógica, Consultorio Psicopedagógico Mente, Espiral Psicopedagógica “Volar” y Superar.

En el sector público encontramos una institución dedicada específicamente a la educación especial y a la ayuda a la población en cuanto a la inclusión de niños y jóvenes con necesidades educativas especiales al sistema educativo normal,

esta institución se denomina Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica, CEDOPS, que a su vez depende de la Dirección Nacional de Educación Especial y los departamentos provinciales. Esta podría ser una potencial amenaza, pues en cuanto a costo, ésta percibe \$ 4,00 por inscripción que incluye una evaluación integral del estudiante y \$ 2,00 mensuales por estudiante, cualesquiera sea la terapia requerida¹¹. Sin embargo se ven limitados en cuanto a infraestructura y profesionales. En la capital cuentan con dos edificios, uno al norte de la ciudad de Quito, en el sector de la Vicentina, y otro en el sur, específicamente en la ciudadela Quito Sur. Cada sucursal atiende un promedio de 1400 a 1500 niños al año¹², los 365 días.

A continuación se describen los problemas y afectaciones que se tratan en el CEDOPS:

- Problemas de aprendizaje.
- Problemas emocionales y/afectivos.
- Problemas de comportamiento y/o conducta.
- Discapacidad intelectual y/o superdotación.
- Discapacidad visual.

¹¹ ECUADOR. DIARIO EL TELÉGRAFO. (2010). [<http://www.telegrafo.com.ec/diversidad/noticia/archive/diversidad/2010/02/17/Unidades-de-terapia--ayudan-en-escolaridad.aspx>]. **Unidades de terapia ayudan en escolaridad.**

¹² Ibídem.

- Discapacidad auditiva.
- Discapacidad motriz.
- Maltrato físico y/o abuso sexual.
- Capacitación a maestros/as.
- Orientación a padres y madres de familia.
- Terapia familiar.
- Terapia individualizada a maestros/as, padres, madres de familia y niños/as.

Lamentablemente, como se explicó anteriormente, estos centros no abastecen la gran cantidad de estudiantes que atraviesan por dificultades de aprendizaje o psicológicas en la ciudad, y que se desprenden de las situaciones que se mencionaron en el capítulo inicial, que padece la sociedad ecuatoriana.

Otro de los recursos con los que cuenta el estado Ecuatoriano para apoyar este tipo de circunstancias comunes en el medio educativo son las “*aulas de apoyo*”, con las que el ministerio de educación y docentes cuentan para poder tratar a los estudiantes que sufren de diferentes condiciones especiales con respecto a los demás y que no les permite continuar con el normal desarrollo de

sus capacidades. A manera de estadística, en Quito a penas existen 40 aulas de apoyo para 467000 niños y niñas.¹³

A pesar de las circunstancias que viven las familias ecuatorianas, se entiende que la educación es un servicio que la mayoría de padres pretenden adquirir para sus hijos e intentar darles las mejores condiciones para que desarrollen habilidades y puedan continuar creciendo en los diferentes aspectos de la vida.

2.4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

2.4.1 Plan Estratégico de Mercadotecnia

2.4.1.1 Imagen Corporativa

Dentro de la imagen corporativa se definirá el nombre del centro de diagnóstico, el lema y el logotipo que se utilizarán para el proyecto, así el nombre escogido es: ***“CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA MUNDO DEL SABER”***.

El lema escogido para el lanzamiento del centro es: ***“Porque tu hijo es nuestro reto”***.

¹³ ECUADOR. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. (2007). [<http://74.125.47.132/search?q=cache:drfKXegJo7gJ:abc.gov.ar/la-institucion/noticiasdeladgcy/v072/internacionales/internacionales.cfm%3Fid%3D1984+apsiped&cd=2&hl=es&ct=clnk>]. ***Ecuador: La nivelación suple la falla del sistema.***

Y finalmente, el logo que se ha diseñado para identificar y sellar nuestra imagen es el siguiente:

GRÁFICO N° 31



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S. y Fernanda Recalde.

2.4.1.2 Visión

En el 2011, el **Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”** será el pionero en el mejoramiento de la educación a nivel escolar, ofreciendo un servicio especializado que permita satisfacer las necesidades de la población estudiantil del sur de Quito, con proyección a nivel nacional, teniendo como objetivo único el mejoramiento de la calidad de vida de la familia ecuatoriana.

2.4.1.3 Misión

El Centro de Diagnóstico y “Terapia Educativa Mundo del Saber” es el espacio donde se brinda un servicio especializado en el diagnóstico y tratamiento de problemas de aprendizaje y conductuales, que busca mejorar la calidad de vida de estudiantes, padres de familia y educadores, a través de profesionales calificados, recursos materiales innovadores e infraestructura idónea.

2.4.1.4 Objetivo General

Establecer al servicio que brinda el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa Mundo del Saber como medio especializado para el tratamiento de las dificultades de aprendizaje y conductuales en estudiantes a nivel escolar, para el mejoramiento de su calidad de vida.

2.4.1.5 Objetivos Específicos

- Contratar a personal profesional y capacitado que preste los servicios de manera idónea a estudiantes, padres de familia y maestros que a él asistan.
- Prestar un servicio de calidad, en todo aspecto, de manera que el estudiante, el padre de familia y el maestro sientan los resultados a través del mejoramiento en el rendimiento de las actividades diarias.

- Contar con una infraestructura adecuada y recursos suficientes para poder prestar un servicio de calidad.
- Profundizar en los análisis que lleven a las verdaderas causas que provocan desordenes en el aprendizaje y conducta de los estudiantes en nivel escolar.
- Dar a conocer la existencia del Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa la Sabiduría a padres de familia, maestros, estudiantes, instituciones educativas y gobierno nacional a través de un marketing confiable y ético.
- Cumplir con las normas legales y dispuestas por las autoridades públicas correspondientes.

2.4.1.6 Políticas

Las políticas dentro de una organización son las directrices en base a las cuales deberán trabajar todos los colaboradores de la misma, para el **Centro de Terapia y Diagnóstico “Mundo del Saber”** se ha decidido establecer las siguientes:

- Se prohibirá cualquier tipo de discriminación sea ésta racial, de género o de religión.

- Para la intervención de cualquier estudiante se requerirá previamente la autorización escrita de los padres de familia o del representante legal.
- Todo estudiante que ingrese al centro deberá poseer obligatoriamente un diagnóstico previo a la aplicación de cualquier tipo de tratamiento y el centro se reserva la aplicación del mismo.
- Los rubros de los diferentes servicios que se presten en el Centro deberán ser cancelados antes del uso de los mismos.
- Se presentarán estadísticas mensuales de los casos estudiantiles tratados.
- Se presentará un reporte semanal a los padres de familia de los resultados obtenidos por el estudiante en base a su diagnóstico y tratamiento planteado.
- Se elaborará un análisis estadístico mensual de los casos tratados.

2.4.1.7 Valores Corporativos

Los valores corporativos se los define como las cualidades que gobiernan el proceder de los miembros de una organización, así como su identidad y cultura organizacional. En el **Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”** se detallan los siguientes:

- Compromiso social

A través del trabajo diario, profundizar en el conocimiento de las causas que llevan a las dificultades de aprendizaje y conductuales para así innovar en mejores técnicas y terapias que ayuden a la población estudiantil de la ciudad de Quito.

- Respeto

Para con todos los actores de la vida educativa, como lo son estudiantes, padres de familia, maestros y autoridades educativas, así como para con los colaboradores del Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa.

- Responsabilidad

Por parte de los integrantes del centro de diagnóstico, cumpliendo con las tareas que cada uno tiene asignadas y llegar al objetivo común.

- Comunicación Integral

Se establecerá un sistema de comunicación de manera que todos los departamentos de la institución así como los padres de familia y maestros estén en permanente contacto, efectivizando el trabajo para alcanzar los resultados esperados.

- Profesionalismo

Contar con personal capacitado de alto nivel que contribuya con el mejoramiento continuo de la institución y garantice el servicio prestado.

- Cooperativismo

Fomentar la cooperación entre colaboradores para lograr en conjunto el objetivo planteado por la empresa.

- Honestidad

Transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, respetando las leyes, así como las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos.

- Competitividad

Realizar de manera eficiente y eficaz el trabajo de manera que el servicio prestado se diferencie y posicione a la empresa dentro del mercado.

- Rentabilidad

El compromiso de todos los integrantes de esta organización el alcanzar niveles de productividad que se vean reflejados en el crecimiento continuo del la empresa, a través de un solida calidad de atención al cliente.

2.4.1.8 Análisis FODA

CUADRO N° 10

N°	OPORTUNIDADES
1	La política de educación del régimen ecuatoriano actual de masificar la educación, de manera que se vuelve más impersonal
2	La individualidad de los estudiantes no permite que las unidades educativas se encarguen de cada uno de los problemas familiares de los estudiantes, debido a los recursos limitados.
3	La migración como factor de descomposición familiar.
4	La disfuncionalidad acrecentada de las familias ecuatoriana y sus condiciones especiales.
5	Condición socio económica del las familias del país y en especial del sector geográfico analizado.
6	La dedicación cada vez menor en tiempo de los padres de familia a sus hijos.
7	Competencia privada casi inexistente y competencia publica sin capacidad operativa.

N°	AMENAZAS
1	Condición económica de las familias del sector geográfico escogido pesar de que es una de las causas de las dificultades de aprendizaje también se convierte en uno de los obstáculos para que los padres de familia puedan acceder a este tipo de servicios
2	Desconocimiento por parte de padres de familia, maestros y directivos de este tipo de pro
3	Ausencia de un escenario jurídico para la creación de este tipo de instituciones.

N°	FORTALEZAS
1	Servicio y atención especializado y personalizado.
2	Técnicas pedagógicas innovadoras.
3	Equipamiento de primera.
4	Profesionales de alta calidad.
5	Servicios adicionales de acuerdo a la necesidad del mercado.
6	Local ya adecuado para su funcionamiento

N°	DEBILIDADES
1	Poca experiencia en el trabajo de este tipo de centros
2	Ubicación geográfica del centro.
3	Condición económica de los hogares del sector geográfico estudiado
4	No contar con instalaciones propias, dependiendo así de las necesidades del arrendador.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Gabriela González S.

2.4.2 Programa de Mezcla de Mercadotecnia

2.4.2.1 Producto y Servicio

Una vez realizada la investigación de mercado, se estableció que adicionalmente al servicio de diagnóstico y terapia educativa, existe la posibilidad de brindar otros servicios, todos ellos enmarcados dentro del contexto educativo de los estudiantes, así, el ***Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”*** brindará los siguientes servicios:

- *Diagnóstico*

Este servicio está compuesto de dos partes, en primera instancia el estudiante y padre de familia acuden a la dirección de diagnóstico donde tienen una entrevista con el director del departamento, quien después de una breve observación transferirá la realización del diagnóstico al profesional correspondiente para que aplique los ***reactivos*** necesarios y poder determinar lo que el estudiante posee y la terapia a ser aplicada. El diagnóstico puede durar entre uno o tres días, para lo cual el valor del presente servicio no dependerá del tiempo, todo tipo de diagnóstico tendrá un valor único.

- *Tratamiento de dificultades de aprendizaje y/o tratamiento de problemas conductuales*

Una vez realizado el diagnóstico por parte del especialista, el estudiante será transferido a cualquiera de las otras áreas dependiendo del resultado que haya obtenido, siendo el ***Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”*** especialista en el tratamiento de dificultades del aprendizaje y de problemas conductuales. Como se observa en el Anexo 1, en el que se encuentra la encuesta aplicada a los padres de familia, son diversas las señales que pueden mostrar la posible dolencia de algún tipo de dificultad. Las terapias se las trabaja en base a sesiones las cuales equivalen a una hora en tiempo.

- *Deberes dirigidos y Nivelación académica*

Como se observó en las estadísticas obtenidas en el estudio de mercado, en promedio un 30% de la población estudiantil escolar del sector de Turubamba tiene diversas dificultades de aprendizaje y un 20% problemas conductuales. Adicionalmente a ello los padres de familia han dado a conocer la necesidad de algunos servicios complementarios como lo son los deberes dirigidos y la nivelación académica. En el primer caso éste puede ser prestado una vez realizado el requerimiento por el padre de familia o representante del estudiante. Sin embargo el segundo requiere de

un examen previo de ubicación para saber cuál es el nivel académico del niño o niña.

De la misma manera, tanto los deberes dirigidos como la nivelación académica estarán fijados por sesiones que tienen la duración de una hora.

- *Asesoría y capacitación a profesores*

Este servicio tendría mucha acogida, puesto que los directores de las escuelas encuestadas comentaron que la preparación de los docentes en temas de dificultades de aprendizaje y problemas conductuales es bastante limitada. El simple hecho de no conocer acerca de este tipo de incidencias pueden llevar a los profesores a diagnosticar erróneamente el problema y tomar correctivos que posiblemente lleven a agravar la situación.

En otras ocasiones las instituciones educativas no cuentan con los recursos físicos o económicos para brindar este tipo de servicio especializado, por lo que la intervención del padre de familia así como de un prestador particular se hace necesaria.

2.4.2.2 Plaza

La plaza dentro del plan de mercadotecnia se define como el medio que se utilizará para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Para ello el **Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”** centrará sus actividades en el sector de Turubamba, al sur de la ciudad de Quito, en las instalaciones de la escuela Proyecto “J”, cuyas actividades matutinas finalizan a las 13:00. El horario de atención será de 13:30 a 19:30 de lunes a viernes y de 08:00 a 13:00 los días sábado, en él se centrará tanto las actividades operacionales como administrativas.

Se encuentra ubicado en una zona mayoritariamente residencial y cuenta con dos instituciones educativas públicas en su cercanía.

La distribución del espacio físico es muy conveniente puesto que está dispuesto para ser un centro educativo, por lo que las aulas y áreas de esparcimiento para los estudiantes son suficientes y se encuentran adecuadas.

2.4.2.3 Promoción

La promoción o mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como la publicidad, venta personal, promoción de ventas,

relaciones públicas, marketing directo, merchandising y publicidad blanca para lograr metas específicas a favor de la empresa.¹⁴

Dentro del **Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”** se ha decidido utilizar las siguientes herramientas basados en el estudio de mercado realizado.

- *Publicidad*

De acuerdo al estudio de mercado realizado, el público prefiere que la información acerca del Centro llegue a sus hogares a través de la televisión preferentemente. Teniendo en cuenta que un 31% de los representantes del grupo fiscal y un 17% del grupo particular son amas de casa, así como un 16% y 13% respectivamente son comerciantes. Lamentablemente, la publicidad por televisión es una vía que debería analizarse una vez que existan más datos históricos acerca del mercado en el que se desea incursionar, puesto que la inversión es fuerte y se debe asegurar de alguna manera los resultados que se desea obtener a través de ella.

La prensa escrita obtuvo un 34% de preferencia en el grupo fiscal y un 20% en el grupo particular, siendo segundo después de la televisión. De acuerdo a la información otorgada por asesores del Grupo El Comercio, ellos tienen la mayor parte del mercado,

¹⁴ PROMONEGOCIOS.NET. (2010). [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>]. *La mezcla de Promoción*.

adicionalmente indicaron su fuerza con el diario “Últimas Noticias” en el sur, por lo que recomendaron realizar la publicidad en el diario mencionado y la revista dominical “La Familia”, suplemento del diario capitalino. Analizando los costos se decidió que el plan para la promoción por prensa escrita será publicar un anuncio una vez por semana en el diario “Últimas Noticias”, cuyo costo es de \$ 270.00 más el impuesto al valor agregado (IVA).

La radio fue otra de las opciones que el mercado escogió después de la televisión para conocer del servicio que presta el Centro y ha sido tomada como una opción para iniciar la promoción del mismo. Adicionando que la mayor parte del mercado objetivo seleccionado son de un nivel socioeconómico medio y bajo, se ha seleccionado una radio capitalina para realizar cuñas publicitarias promocionando los servicios que brinda el Centro, ésta es la Canela Radio Corp., cuya composición de audiencia es 10% nivel socioeconómico alto, 40% medio y 50% bajo., y la edad de la audiencia fluctúa de 18 años a 45 años. El plan que se ha decidido utilizar a través de la radio Canela es la compra de un paquete de 110 cuñas mensuales, una vez por trimestre, transmitidas en un horario de 8:00 am a 20:30, de lunes a viernes donde el costo es de \$1320.00 sin incluir el IVA. La duración de la cuña es de 30 segundos y la elaboración de la misma tiene un costo aparte de \$280.00 más IVA.

Finalmente se ha realizado el diseño de un tríptico (**Anexo 2**), el mismo que incluye una pequeña evaluación para que el padre de familia identifique comportamientos especiales en su hijo o hija y la información requerida para contactar el Centro. El costo de la impresión de 600 ejemplares es de \$ 70.00 y se los repartirá al iniciar cada trimestre del periodo escolar.

- *Relaciones públicas*

Dentro de la estructura organizacional del Centro, se ha decidido establecer el cargo de Relacionador público, cuyas funciones básicas son las de dar a conocer nuestros servicios en instituciones educativas públicas y privadas, Ministerio de Educación y Ministerio de Bienestar Social, así como el Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica, CEDOPS, pensando en crear convenios y alianzas estratégicas con estos establecimientos para dar servicios de capacitación, asesoramiento y apoyo.

2.4.2.4 Precio

Para establecer el precio de cada uno de los servicios antes mencionados en la proyección de ventas, se realizó un sondeo de los pocos centros de ayuda psicopedagógica que existen en la ciudad de Quito, así como también se tomó de referencia de los valores consultados en el Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica, por otro lado se utilizó la

información obtenida a través del estudio de mercado, habiendo llegado al cuadro que se muestra a continuación, los precios allí indicados serán utilizados para el año 2011, como estrategia de entrada, sin embargo para el 2012 y 2013 existirá un ligero incremento en los precios, los mismos que se observan en el capítulo económico.

CUADRO N° 11

VENTAS MENSUALES PROYECTADAS 2011			
TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNL
Diagnóstico Integral	116	Estudiantes	\$ 3,00
Terapias de Aprendizaje	960	Horas	\$ 4,50
Terapias de Conducta	360	Horas	\$ 5,00
Deberes Dirigidos	360	Horas	\$ 6,50
Nivelación Académica	240	Horas	\$ 7,00
Capacitación Docente	40	Profesores	\$ 70,00

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

2.4.3 Costos

A continuación se muestra un cuadro resumen de todos los costos explicados en el presente capítulo, datos que pasarán a ser parte del estudio económico.

CUADRO N° 12

CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA “MUNDO DEL SABER”
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD
(EN DÓLARES)

DETALLE COSTO	PERIODOS										
	Per. 0	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11
Realización Comercial Radio	280,00										
Salida al aire Radio Canela	1.320,00				1.320,00			1.320,00			1.320,00
Últimas Noticias	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Rótulo	20,00										
Flyers	70,00				71,76			74,63			77,62
TOTALES	1.960,00	270,00	270,00	270,00	1.661,76	270,00	270,00	1.664,63	270,00	270,00	1.667,62

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico dentro de un proyecto busca determinar si la capacidad física, material o química con la que se cuenta para la implementación del mismo es la adecuada, así como indicar si en un futuro, de acuerdo a la estimación de la demanda, se requerirá ampliarla o trasladarla.¹⁵ Se refiere, a manera de ejemplo, a los proveedores, su cercanía a la localización del proyecto, la calidad de materia prima con la que se cuenta, el suministro de servicios básicos, condiciones geográficas del lugar, etc.

Dependiendo del tipo del proyecto y de la industria en la que se va a incursionar, los aspectos relacionados con la parte técnica son posiblemente los de mayor efecto en la magnitud de los costos e inversiones que deberán hacerse para que se implemente el proyecto. Para conocer los mencionados costos es necesario detallar con minuciosidad los requerimientos técnicos del proyecto y así disponer de información óptima para la composición del estudio económico y financiero que se realizará más adelante.

Ciertamente el estudio de mercado realizado previamente dará a conocer variables que proporcionarán *criterios* para la definición del servicio que se desea brindar: calidad, tiempo, fases del servicio, etc. y en base a ellos establecer cuáles son los requerimientos técnicos para ofrecerlo.¹⁶

¹⁵ Cfr. SAPAG CHAIN. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Chile: Prentice Hall. p. 22.

¹⁶ Cfr. SAPAG CHAIN. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: Prentice Hall. p. 134.

3.1 LOCALIZACIÓN

En el primer capítulo se hizo un acercamiento básico a la macro-localización del proyecto, ubicando a la provincia de Pichincha así como al Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). En el mapa que se muestra a continuación se encuentra el DMQ, dividido en sus parroquias *urbanas*, y se ha especificado en el cuadro a la derecha estrictamente las parroquias que se encuentran al sur de la ciudad.

MAPA N° 4



N° Referencia	Parroquia
1	La Argelia
5	Chilibulo
6	Chillogallo
7	Chimbacalle
13	La Ecuatoriana
14	La Ferrioviaria
15	Guamaní
22	Magdalena
24	La Mena
27	Quitumbe
30	San Bartolo
31	Solanda
32	Turubamba

Fuente: <http://www.casasydepartamentos.net/component/content/article/45-quito/83-parroquiasurbanasquito.html>.

Elaborado por: CASASYDEPARTAMENTOS.NET

En el Mapa N° 4, se observa que la parroquia de Turubamba se encuentra en el límite sur del DMQ, en donde se sitúan los barrios de Turubamba alto, San Juan de Turubamba y San José de Turubamba actualmente. El término “Turubamba” proviene de dos palabras quechuas que son “tutu” que quiere decir barro y “pampa” que significa planicie o llanura. Es así como se habría designado al gran llano del sur, en toda su extensión puesto que albergaba gran cantidad de ciénegas y pantanos, los mismos que con el tiempo se fueron secando o sus aguas terminaron en el río Machángara que atraviesa la ciudad, adicionalmente, el asentamiento que se presume hubo de los Incas, permitió que la zona se fuera urbanizando poco a poco desde tiempos atrás.¹⁷

La realización del presente plan de negocios nació de la idea de explotar la subutilización que tiene la infraestructura de la Escuela “Proyecto J” en las tardes; la misma que se encuentra ubicada en Turubamba Bajo, a escasos metros del registro civil de Turubamba. Puesto que su servicio lo ofrece de 6:30 de la mañana a 13:00 de la tarde de lunes a viernes, quedando un espacio de seis horas diarias para prestar el servicio que en este estudio se propone.

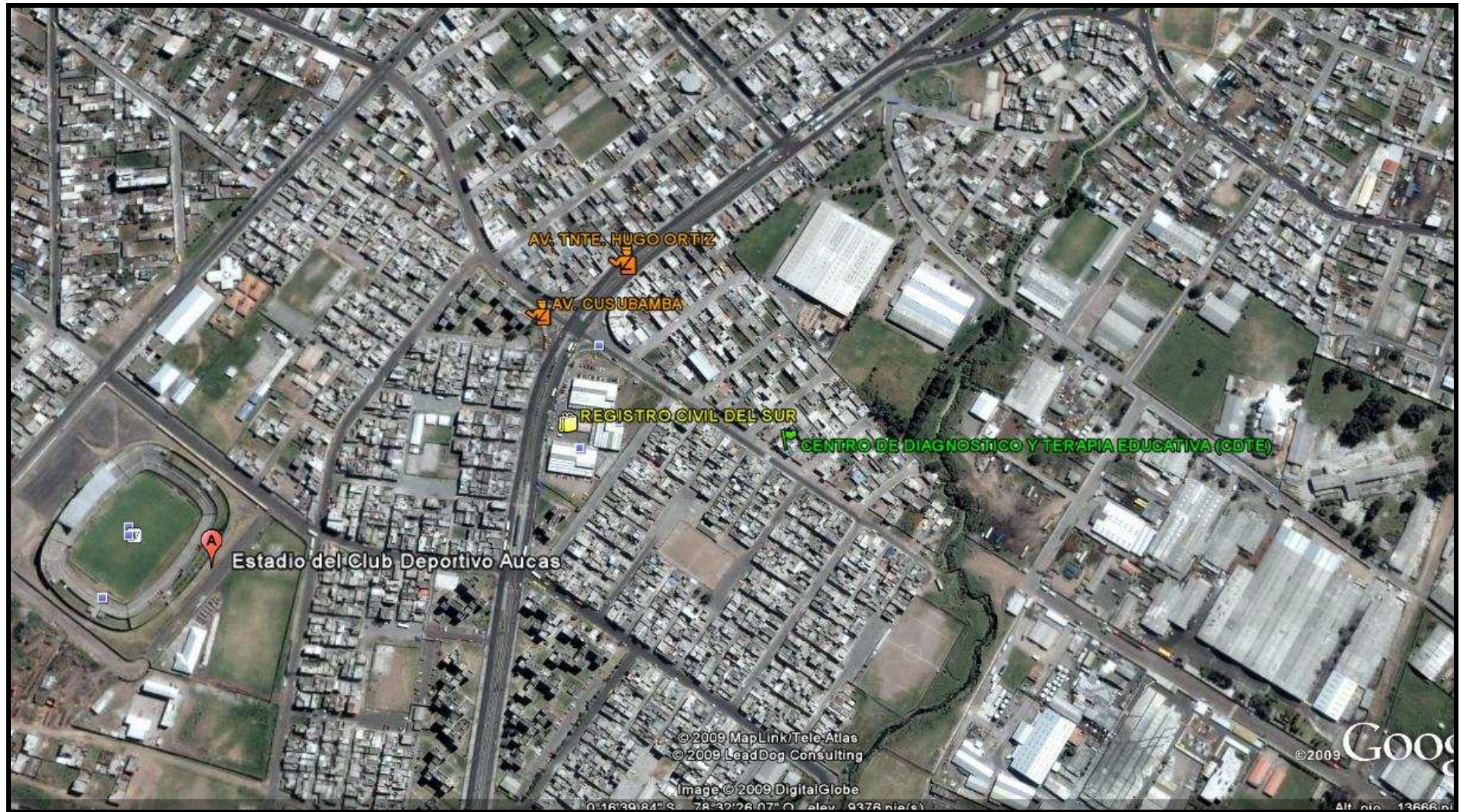
De acuerdo al estudio de mercado realizado, existe una demanda alta de los servicios que se proponen en el proyecto dentro del sector escogido para el funcionamiento del Centro, adicionalmente, como se indica en el capítulo dos, la encuesta fue realizada a padres de familia que tienen a sus hijos en escuelas fiscales cercanas al lugar donde se encuentra ubicada la Escuela “Proyecto J”.

¹⁷ M., ESPINOSA. (2008). *La Explanada de Turubamba, Sede del Sur de Quito*. Revista Capital. Marzo.

Por estas razones se ha decidido que de ser viable la realización del proyecto, la dirección exacta del lugar donde funcionaría el CDTE es Cusubamba 936 y Teniente Hugo Ortiz, cuyo *arriendo sería de \$ 300.00*, el mismo que tendrá un incremento del 5% anual. El horario de funcionamiento sería de 13:30 a 19:30 de lunes a viernes, y los días sábados de 08:00 a 13:00.

A continuación se muestra una imagen satelital de la ubicación del CDTE y sus alrededores.

IMAGEN N° 1



Fuente: Google Earth.

Elaborado por: Google Earth.

El sector de Turubamba cuenta con transporte público cercano, como lo es el Sistema Integrado del Trolebús de la ciudad de Quito, así como tres cooperativas de buses urbanos que pasan a lo largo de la Av. Tnte. Hugo Ortiz. El barrio donde se ubicaría el CDTE es preferentemente residencial y cuenta con todos los servicios básicos requeridos para que funcione normalmente, como lo son luz, agua, teléfono e internet, cuenta de la misma manera con calles pavimentadas y adoquinadas en perfecto estado.

3.2 TAMAÑO

El tamaño del proyecto determinará el nivel de operación que tendrá el mismo, cuyo efecto se verá reflejado en la proyección de las ventas. Los factores que afectan a la definición del tamaño son la *demanda*, la *disponibilidad de insumos*, la *localización* y el *plan estratégico comercial de desarrollo futuro* de la empresa.¹⁸

En la actualidad, el establecimiento que se ha escogido para el funcionamiento del Centro cuenta con una capacidad de 330 estudiantes, distribuidos en 11 aulas de 25 individuos por cada una aproximadamente. Adicionalmente cuenta con un aula de audiovisuales y un laboratorio informático.

Técnicamente hablando, de acuerdo al tratamiento que se debe dar a los niños con problemas de aprendizaje, éste es necesario que se lo proporcione individualmente, ya que es un procedimiento personal y que se enfoca estrictamente en los problemas de cada estudiante y que no pueden ser tratados colectivamente.

¹⁸ Cfr. SAPAG CHAIN. (2000). *Op. Cit.* p. 171.

Por otro lado, los servicios de nivelación académica y deberes dirigidos son, al contrario, tratables de manera grupal, como está establecido en la proyección de ventas en el capítulo dos, un promedio de 3 y 2 niños por aula y profesor respectivamente sería conveniente para el objetivo que se busca, que es el mejoramiento académico de los estudiantes.

3.3 DETERMINACIÓN DE PROCESOS

3.3.1 Mapa de Procesos Organizacionales

La estructuración de los procesos dentro del proyecto, de la misma manera que la distribución física, sirve para estimar los recursos necesarios para llevar las actividades en la organización. Para la elaboración de un mapa de procesos dentro de la misma se debe considerar tres tipos de procesos, los que son:

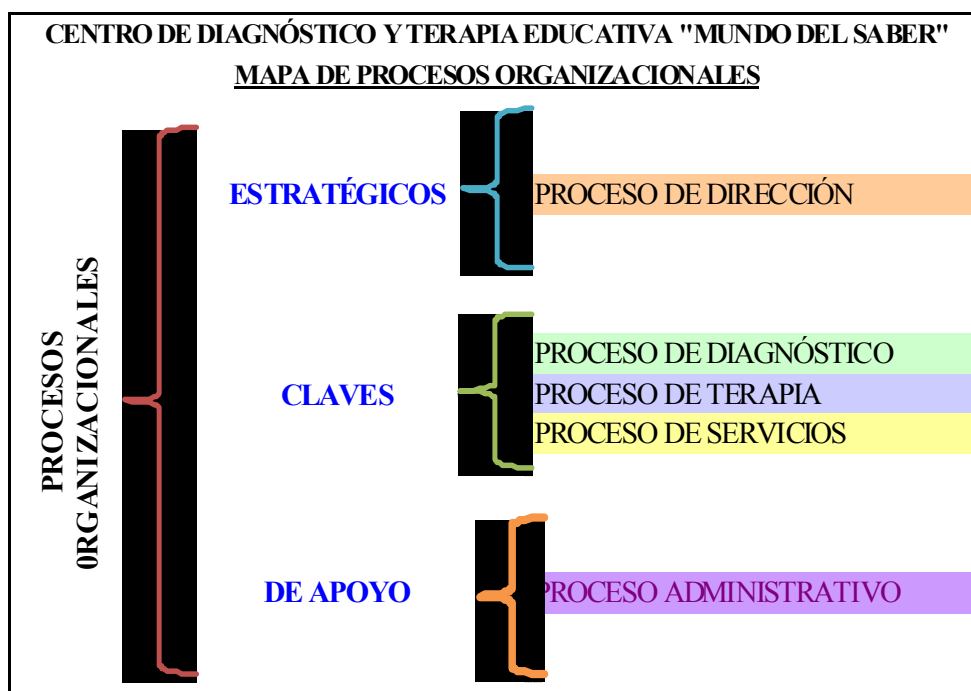
Estratégicos: Son aquellos procesos que involucran actividades que sirven para planificar, coordinar y dirigir el resto de procesos.

Claves: Son los procesos que encierran las actividades que ejecutarán el servicio que se desea prestar al cliente, es decir actividades que tienen relación directa con la satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Apoyo: Estos procesos son aquellos que no generan valor en la cadena pero que son necesarios para el desarrollo y cumplimiento de varias formalidades que tienen que ver con el giro del negocio.

A continuación se presenta un gráfico con el mapa de procesos determinado para el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”:

GRÁFICO N° 32



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.2 Actividades Macro por Procesos

CUADRO N° 13

	ACTIVIDADES	PROCESO
1.	Establecer las políticas y procedimientos que normaran la gestión integral del Centro, definiendo objetivos, planes de acción y tiempos del Centro.	PROCESO DE DIRECCIÓN
2.	Brindar apoyo de recepción, manejo de historiales clínicos, apoyo legal y de dirección de las actividades a todas las áreas, proceso y subprocesos del Centro.	
3.	Planificar, dirigir, organizar y evaluar las actividades de todos los procesos y subprocesos del Centro.	
1.	Recibir a los actuales y potenciales pacientes en la sala de recepción y brindarles un turno para atención.	PROCESO DE DIAGNÓSTICO
2.	A pacientes nuevos asignarles un numero de historia clínica para acordar una cita medica para proceder con el diagnostico, y crear una base de datos.	
3.	A pacientes actuales, solicitarles el numero de historia clínica y direccionarles con su medico tratante o establecer una cita para iniciar tratamientos.	
4.	Entrevista y análisis inicial para conocer los antecedentes clínicos (patologías existentes) del paciente para iniciar con la evaluación de diagnostico.	
1.	Recibir las historias clínicas de los actuales pacientes que ya fueron diagnosticados y dirigidos a terapia de conducta o de aprendizaje.	PROCESO DE TERAPIA
2.	Analizar las historias clínicas y los diagnósticos para determinar la terapia adecuada a solucionar el tipo de problema del paciente.	
3.	Solicitar a compras los suministros, equipos, instalaciones y material necesarios para poder ofrecer y desarrollar el servicio tutorial complementario a los pacientes.	
4.	Aplicar sistemática, técnica y planificadamente las terapias psicológicas, de aprendizaje o conductuales y llevar registros de seguimiento de progresos en pacientes.	
5.	Generar reportes escritos post terapia de los pacientes, anexarlos a las historias clínicas e informar a contabilidad de los honorarios a ser cobrados a los pacientes.	
6.	Ofrecer y orientar a los pacientes a los servicios complementarios de Centro, y coordinar citas con los tutores de estos servicios para iniciar con las tutorías.	
1.	Coordinar con el proceso de diagnostico y de terapia la oferta de servicios complementarios, e indicar los tipos de programas, duración y costos.	PROCESO DE SERVICIOS
2.	Solicitar a compras los suministros, equipos, instalaciones y material necesarios para poder ofrecer y desarrollar el servicio tutorial complementario a los pacientes.	
3.	Brindar el servicio de tutoría en deberes dirigidos, nivelación académica, orientación familiar y capacitación al personal (interno).	
4.	Generar reportes escritos post tutoría de servicios, anexarlos a las historias clínicas e informar a contabilidad de los honorarios a ser cobrados a los pacientes.	
1.	Abastecer a todas las áreas y departamentos de todos los recursos humanos y materiales para que puedan ofrecer el servicio respectivo de terapia y tutorías.	PROCESO ADMINISTRATIVO
2.	Llevar la contabilidad del Centro, ingresos, egresos, gastos y pagos servicios e impuestos, y un eficiente control financiero que permita a la dirección tomar decisiones.	
3.	Mantener un técnico, sistemático y oportuno sistema de compras, que permita tener abastecimiento efectivo de los recursos materiales y humanos para la gestión integral del Centro.	
4.	Planificar, dirigir, organizar y ejecutar las labores de difusión del Centro, mediante planes de trabajo desde oficina y de campo (visitas a instituciones) para ofrecer los servicios.	
5.	Establecer y mantener un efectivo sistema de selección de personal, de pagos de sueldos y salarios (beneficios), capacitación continua y evaluación de clima laboral.	

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.3 Caracterización por Procesos

La caracterización de un proceso determina el curso de acción del mismo, identificando las entradas, es decir lo que va a ser transformado dentro del proceso; las salidas que son el producto terminado o el servicio prestado; los recursos necesarios para la transformación, los responsables de cada uno de los procesos y finalmente los indicadores de gestión que darán una lectura numérica a lo alcanzado a través del proceso.

A continuación se muestra la caracterización de cada uno de los procesos identificados en el Centro.

3.3.3.1 Caracterización del Proceso de Dirección

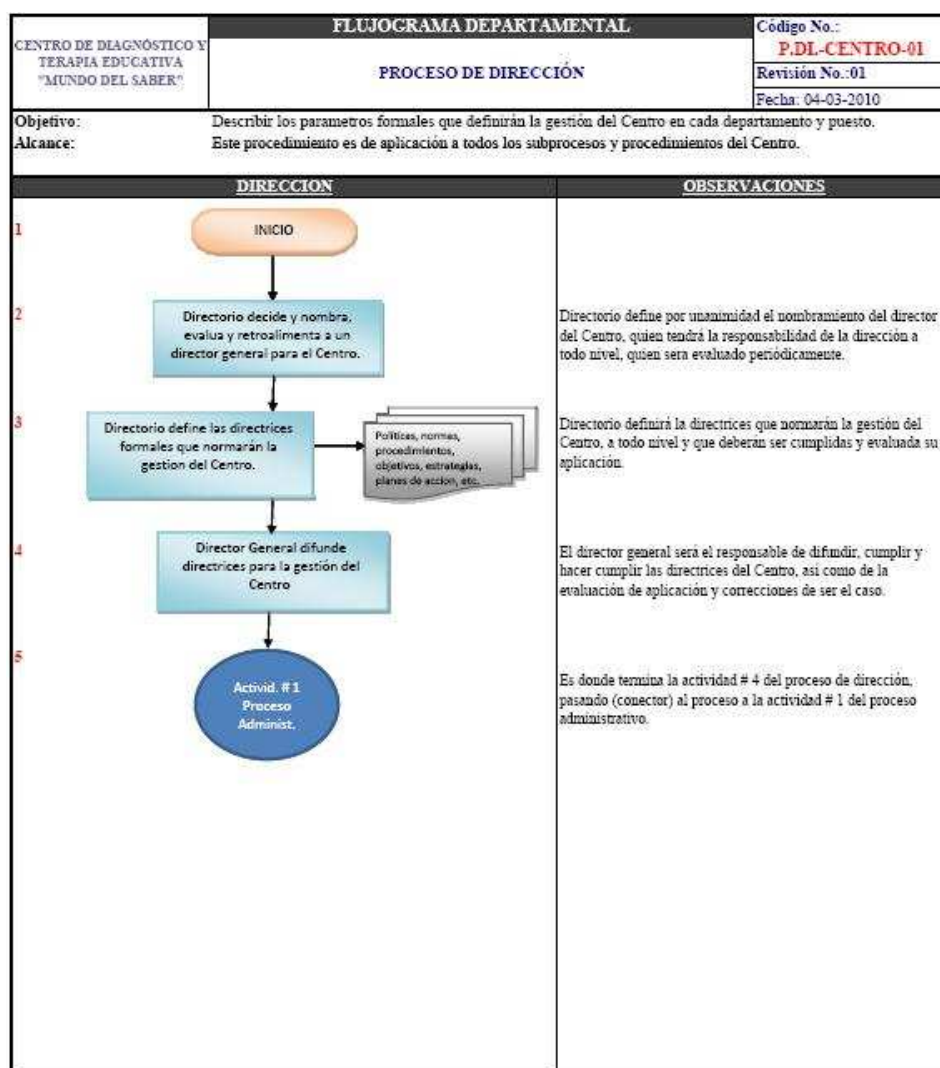
CUADRO N° 14

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"		Proceso de Dirección		Código:	CP-DIR-01
				Revisión:	0
				Fecha:	16/02/2009
				Elaborado por:	Subdirección Administrativa Fin.
				Aprobado por:	Dirección General
Objetivo:		Planificar, dirigir, organizar y evaluar las actividades de todos los procesos y subprocesos del Centro.			
Responsable:		Dirección General.			
Criterios de Control					
Procedimientos//Manuales		Requisito Legal		Registros	
Procedimiento de Evaluación de Indicadores de todas las áreas del Centro.		Nombramientos a la dirección.		Procedimientos de cada proceso, nomina del personal activo, actas de reuniones de las subdirecciones, contratos internos y externos.	
Entradas: Interacción con otros procesos		Actividades		Salidas: interacción con otros procesos	
Proceso Anterior	Entradas			Salidas	Proceso Posterior
Pacientes	Planificación y directrices de la Junta de Accionistas	Establecer las políticas y procedimientos que normaran la gestión integral del Centro, definiendo objetivos, planes de acción y tiempos del Centro.		Políticas y Procedimientos de los procesos del Centro	Proceso de Dirección
		Brindar apoyo de recepción, manejo de historiales clínicos, apoyo legal y de dirección de las actividades a todas las áreas, proceso y subprocesos del Centro.			Proceso de Diagnostico
		Planificar, dirigir, organizar y evaluar las actividades de todos los procesos y subprocesos del Centro.			Proceso de Terapia
					Proceso Administrativo
				Proceso de Servicios	
Recursos					
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Director General, Secretario de Dirección, Asesor Jurídico.		Escritorios, Equipo de Oficina	Computadoras (Desktop y Laptop), Impresoras, MS Office.	Teléfonos (Convencionales y Móviles), Internet, Correo electrónico, Pagina Web.	
Resultados					
Indicadores		Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Resultados Económicos del Centro		Renta	Ingresos - (Inversión + Gasto)	Recuperar en 2 años la inversión	Director General

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 15



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.3.2 Caracterización del Proceso de Diagnóstico

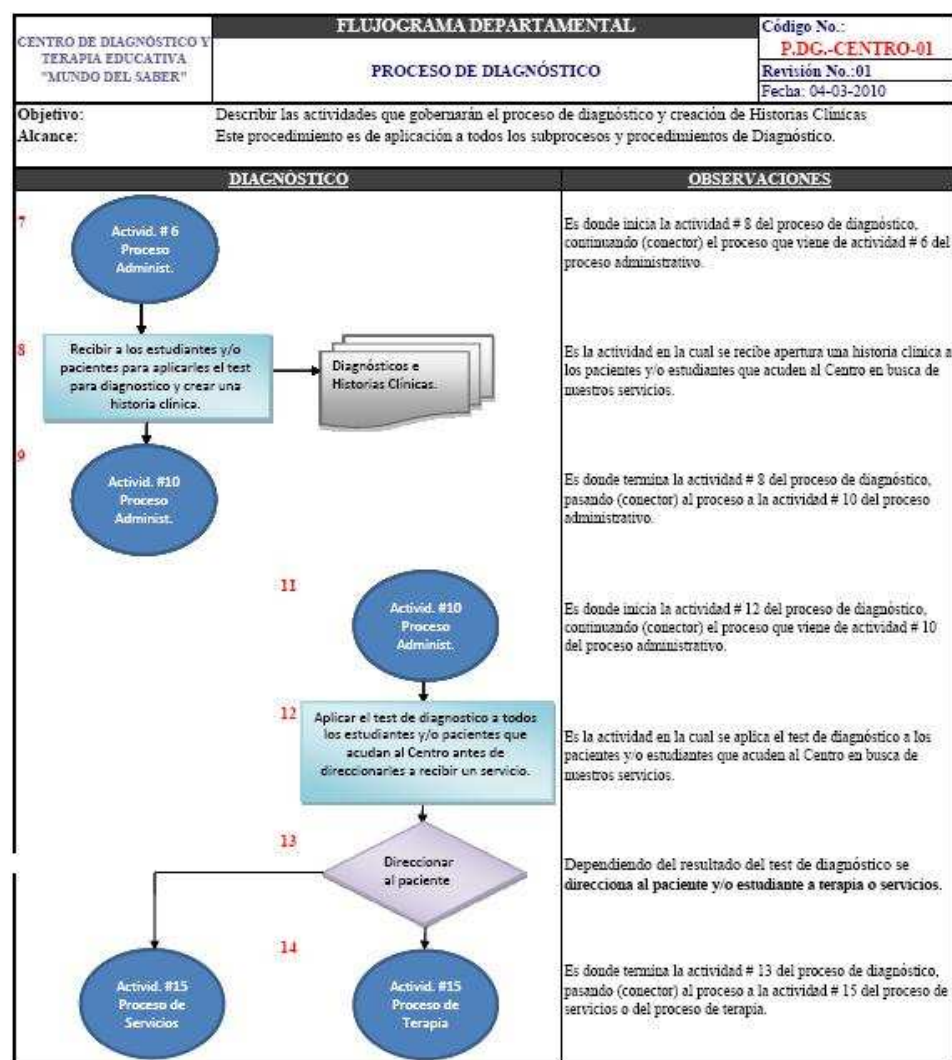
CUADRO N° 16

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	Proceso de Diagnóstico		Código:	CP-DIA-01
			Revisión:	0
			Fecha:	16/02/2009
			Elaborado por:	Subdirección Administrativa Fin.
			Aprobado por:	Dirección General
Objetivo:	Planificar, ejecutar y reportar la gestión y tareas operativas de diagnostico y orientación a terapia a los pacientes.			
Responsable:	Subdirección de Diagnostico			
Criterios de Control				
Procedimientos//Manuales		Requisito Legal	Registros	
Procedimiento de aplicación de test de diagnostico a pacientes			Base de datos de los pacientes, historias clínicas, registros de citas y sesiones de los pacientes para sus terapias.	
Entradas: Interacción con otros procesos		Actividades	Salidas: interacción con otros procesos	
Proceso Anterior	Entradas		Salidas	Proceso Posterior
Proceso de Dirección	Planificación y directrices de la Dirección General	Recibir a los actuales y potenciales pacientes en la sala de recepción y brindarles un turno para atención.	Orientación a la terapia adecuada y/o al servicio complementario. Los honorarios a ser cobrados al paciente.	Proceso de Terapia
		A pacientes nuevos asignarles un numero de historia clínica para acordar una cita medica para proceder con el diagnostico, y crear una base de datos.		Proceso Administrativo
		A pacientes actuales, solicitarles el numero de historia clínica y direccionarles con su medico tratante o establecer una cita para iniciar tratamientos.		Proceso de Servicios
		Entrevista y análisis inicial para conocer los antecedentes clínicos (patologías existentes) del paciente para iniciar con la evaluación de diagnostico.		
Recursos				
RRHH que intervienen	Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Subdirector de Diagnostico, Tratantes de diagnostico, analistas de test.	Escritorios, Equipo de Oficina, Equipo de Diagnostico	Computadoras (Desktop y Laptop), Impresoras, MS Office.	Teléfonos (Convencionales y Móviles), Internet, Correo electrónico, Pagina Web.	
Resultados				
Indicadores	Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Numero de diagnósticos efectivos aplicado en un mes	Test de Diagnósticos aplicados efectivamente	# de diagnósticos solicitados / # de diagnósticos aplicados y culminados eficientemente.	100 diagnósticos efectivamente aplicados / mes	Subdirector de Diagnostico

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 17



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.3.3 Caracterización del Proceso de Terapia

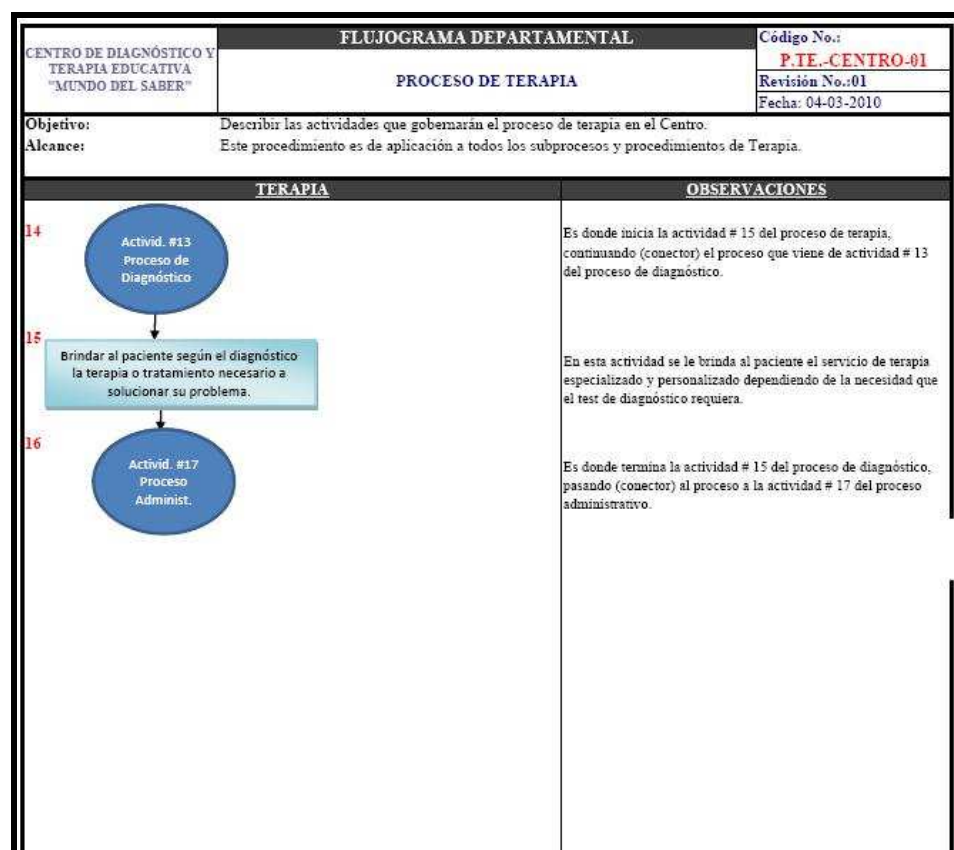
CUADRO Nº 18

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"		Proceso de Terapia		Código:	CP-TER-01
				Revisión:	0
				Fecha:	16/02/2009
				Elaborado por:	Subdirección Administrativa Fin.
				Aprobado por:	Dirección General
Objetivo:		Planificar, ejecutar y reportar la gestión y tareas operativas de aplicación de terapias y tratamientos a los pacientes, fundamentados en los diagnósticos.			
Responsable:		Subdirección de Servicios Complementarios			
Criterios de Control					
Procedimientos/Manuales		Requisito Legal		Registros	
Procedimiento de tratamiento y terapia.				Base de datos de los pacientes, historias clínicas, registros de citas y sesiones de los pacientes para sus terapias, reportes de servicio brindado a los pacientes.	
Entradas: Interacción con otros procesos		Actividades		Salidas: interacción con otros procesos	
Proceso Anterior	Entradas			Salidas	Proceso Posterior
Proceso de Diagnostico	Planificación y directrices de la Dirección General, los Test de Diagnostico de los pacientes.	Recibir las historias clinicas de los actuales pacientes que ya fueron diagnosticados y dirigidos a terapia de conducta o de aprendizaje.		Resultados de las terapias y tratamientos, Reportes del servicio brindado al paciente, Orientación a los servicios complementarios del Centro.	Proceso Administrativo
		Analizar las historias clinicas y los diagnósticos para determinar la terapia adecuada a solucionar el tipo de problema del paciente.			
		Solicitar a compras los suministros, equipos, instalaciones y material necesarios para poder ofrecer y desarrollar el servicio tutorial complementario a los pacientes.			Proceso de Servicios.
		Aplicar sistemática, técnica y planificadamente las terapias psicológicas, de aprendizaje o conductuales y llevar registros de seguimiento de progresos en pacientes.			
		Generar reportes escritos post terapia de los pacientes, anexarlos a las historias clinicas e informar a contabilidad de los honorarios a ser cobrados a los pacientes.			
Ofrecer y orientar a los pacientes a los servicios complementarios de Centro, y coordinar citas con los tutores de estos servicios para iniciar con las tutorías.					
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Subdirector de Tratamiento y terapia, Subdirector de Enfermería Psicológica, Tratantes problemas de aprendizaje, tratantes de problemas conductuales y Psicólogos pediatras y educativos.		Escritorios, Equipo de Oficina, Equipo de Diagnostico	Computadoras (Desktop y Laptop), Impresoras, MS Office.	Teléfonos (Convencionales y Móviles), Internet, Correo electrónico, Pagina Web.	
Resultados					
Indicadores		Definición	Fórmula	Meta	Responsable de control
Numero de terapias y/o tratamientos efectivos aplicado en un mes		Tratamientos aplicados efectivamente	# de tratamientos solicitados / # de tratamientos aplicados y culminados eficientemente.	100 tratamientos efectivamente aplicados / mes	Subdirector de terapia y Tratamiento.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 19



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.3.4 Caracterización del Proceso de Servicios

CUADRO N° 20

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"		Proceso de Servicios		Código:	CP-SER-01	
				Revisión:	0	
				Fecha:	16/02/2009	
				Elaborado por:	Subdirección Administrativa Fin.	
				Aprobado por:	Dirección General	
Objetivo:		Planificar, ejecutar y reportar la gestión y tareas operativas de aplicación de servicios complementarios a los pacientes, producto de orientación o diagnostico.				
Responsable:		Subdirección de Servicios Complementarios.				
Criterios de Control						
Procedimientos//Manuales		Requisito Legal		Registros		
Procedimiento de tratamiento en servicios complementarios				Base de datos de los pacientes, historias clinicas, registros de citas y sesiones de los pacientes para sus terapias, reportes de servicio brindado a los pacientes.		
Entradas: Interacción con otros procesos		Actividades		Salidas: interacción con otros procesos		
Proceso Anterior	Entradas			Salidas	Proceso Posterior	
Proceso de Diagnostico y Proceso de Terapia	Planificación y directrices de la Dirección General, los Test de Diagnostico de los pacientes, y Necesidades complementarias originadas en las terapias y tratamientos	Coordinar con el proceso de diagnostico y de terapia la oferta de servicios complementarios, e indicar los tipos de programas, duración y costos.		Resultados de aplicación de los servicios complementarios, Reportes del servicio brindado al paciente.	Proceso Administrativo	
		Solicitar a compras los suministros, equipos, instalaciones y material necesarios para poder ofrecer y desarrollar el servicio tutorial complementario a los pacientes.				
		Brindar el servicio de tutoría en deberes dirigidos, nivelación académica, orientación familiar y capacitación al personal (interno).				
		Generar reportes escritos post tutoría de servicios, anexarlos a las historias clínicas e informar a contabilidad de los honorarios a ser cobrados a los pacientes.				
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software		Comunicación	
Subdirector de Servicios complementarios, Tutores de Deberes Dirigidos. Tutores e nivelación académica, tutores de orientación familiar, tutores de capacitación interna al personal		Escritorios, Equipo de Oficina, Equipo de Diagnostico, aulas	Computadoras (Desktop y Laptop), Impresoras, MS Office.		Teléfonos (Convencionales y Móviles), Internet, Correo electrónico, Pagina Web.	
Resultados						
Indicadores		Definición	Fórmula		Meta	Responsable de control
Numero de servicios complementarios efectivos aplicado en un mes		Servicios complementarios aplicados efectivamente	# serv. complementarios solicitados / # serv. complementarios aplicados y culminados eficientemente.		100 tratamientos efectivamente aplicados / mes	Subdirector de Servicios Complementarios

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 21

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"		FLUJOGRAMA DEPARTAMENTAL	Código No.: P.SE.-CENTRO-01
		PROCESO DE SERVICIOS	Revisión No.:01 Fecha: 04-03-2010
Objetivo:		Describir las actividades que gobernarán el proceso de Servicios en el Centro.	
Alcance:		Este procedimiento es de aplicación a todos los subprocesos y procedimientos de Servicios.	
SERVICIOS		OBSERVACIONES	
14	 <pre> graph TD A((Activid. #13 Proceso de Diagnóstico)) --> B[Brindar al paciente según el diagnóstico el servicio complementario necesario a cubrir su necesidad.] B --> C((Activid. #17 Proceso Administ.)) </pre>	Es donde inicia la actividad # 15 del proceso de servicios, continuando (conector) al proceso que viene de actividad # 13 del proceso de diagnóstico.	
15		En esta actividad se le brinda al paciente el servicio complementario especializado y personalizado dependiendo de la necesidad que el test de diagnóstico requiera.	
16		Es donde termina la actividad # 15 del proceso de diagnóstico, pasando (conector) al proceso a la actividad # 17 del proceso administrativo.	

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.3.5 Caracterización del Proceso Administrativo

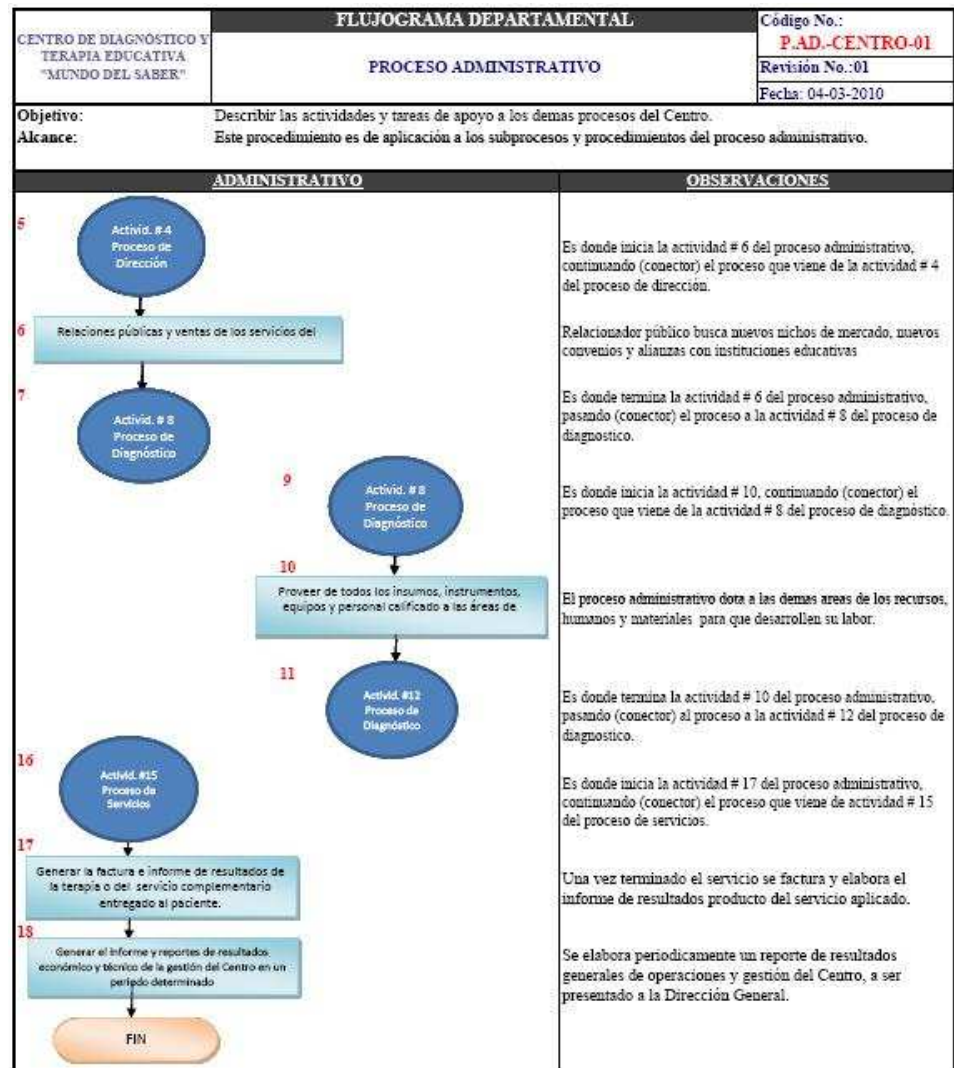
CUADRO Nº 22

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"		Proceso Administrativo		Código:	CP-ADM-01
				Revisión:	0
				Fecha:	16/02/2009
				Elaborado por:	Subdirección Administrativa Fin.
				Aprobado por:	Dirección General
Objetivo:		Planificar, coordinar, apoyar y dotar a todas las áreas de los recursos materiales y humanos, así como de la administración en la gestión integral del Centro.			
Responsable:		Subdirección Administrativa Financiera			
Criterios de Control					
Procedimientos/Manuales		Requisito Legal		Registros	
Procedimiento de tratamiento en servicios complementarios				Base de datos de los pacientes, historias clínicas, registros de citas y sesiones de los pacientes para sus terapias, reportes de servicio brindado a los pacientes.	
Entradas: Interacción con otros procesos		Actividades		Salidas: interacción con otros procesos	
Proceso Anterior	Entradas			Salidas	Proceso Posterior
Todos los Procesos	Planificación y directrices de la Dirección General, reportes de servicio prestado por cada área a los pacientes, requisición de recursos.	Abastecer a todas las áreas y departamentos de todos los recursos humanos y materiales para que puedan ofrecer el servicio respectivo de terapia y tutorías.		Resultados económicos, Registros de capacitación al personal, nomina, inventario de insumos, base de datos de potenciales y actuales pacientes.	Pacientes Rehabilitados
		Llevar la contabilidad del Centro, ingresos, egresos, gastos y pagos servicios e impuestos, y un eficiente control financiero que permita a la dirección tomar decisiones.			
		Mantener un técnico, sistemático y oportuno sistema de compras, que permita tener abastecimiento eficiente y eficaz de los recursos para la gestión integral del Centro.			
		Planificar, dirigir, organizar y ejecutar las labores de difusión del Centro, mediante planes de trabajo desde oficina y de campo (visitas a instituciones) para ofrecer los servicios.			
		Establecer y mantener un efectivo sistema de selección de personal, de pagos de sueldos y salarios (beneficios), capacitación continua y evaluación de clima laboral.			
RRHH que intervienen		Infraestructura	Hardware y Software	Comunicación	
Subdirector Administrativo Financiero, Contador General, Analista de Servicios Generales, Analista de Compras, Relacionado Publico, Analista de talento Humano		Escritorios, Equipo de Oficina, Equipo de Diagnostico, aulas	Computadoras (Desktop y Laptop), Impresoras, MS Office.	Teléfonos (Convencionales y Móviles), Internet, Correo electrónico, Pagina Web.	
Resultados					
Indicadores	Definición	Fórmula		Meta	Responsable de control
Rotación de Personal	Personal de se ha mantenido en sus cargos durante un largo lapso de tiempo	Personal que ha ingresado por ocupar vacantes existentes en el ultimo trimestre		Reducir a un 1,0% el indice de rotación en el 1er trimestre	Subdirector Administrativo Financiero
Compras eficientes	Compras oportunas y eficientes para mantener operativos los inventarios	compras / requisición de material		reducir la brecha de tiempo de una requisición vs la compra	
Incremento de Ventas	Incrementar sostenidamente la venta de los servicios del Centro.	% de incremento de ventas / 1 trimestre		incrementar en un 5% mínimo las ventas en cada trimestre.	

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 23

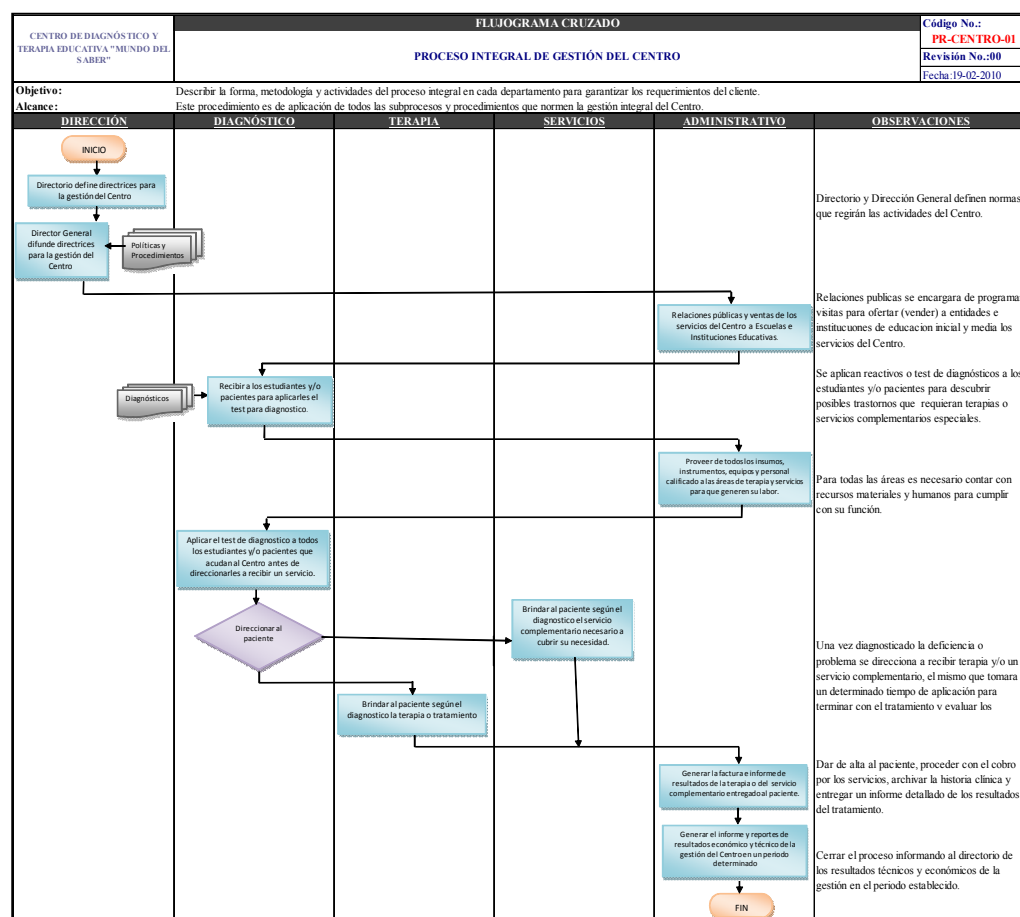


Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.3.4 Flujograma del Proceso Integral de Gestión

CUADRO N° 24



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.4 ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

3.4.1 Estructura de Recursos Humanos y Organización

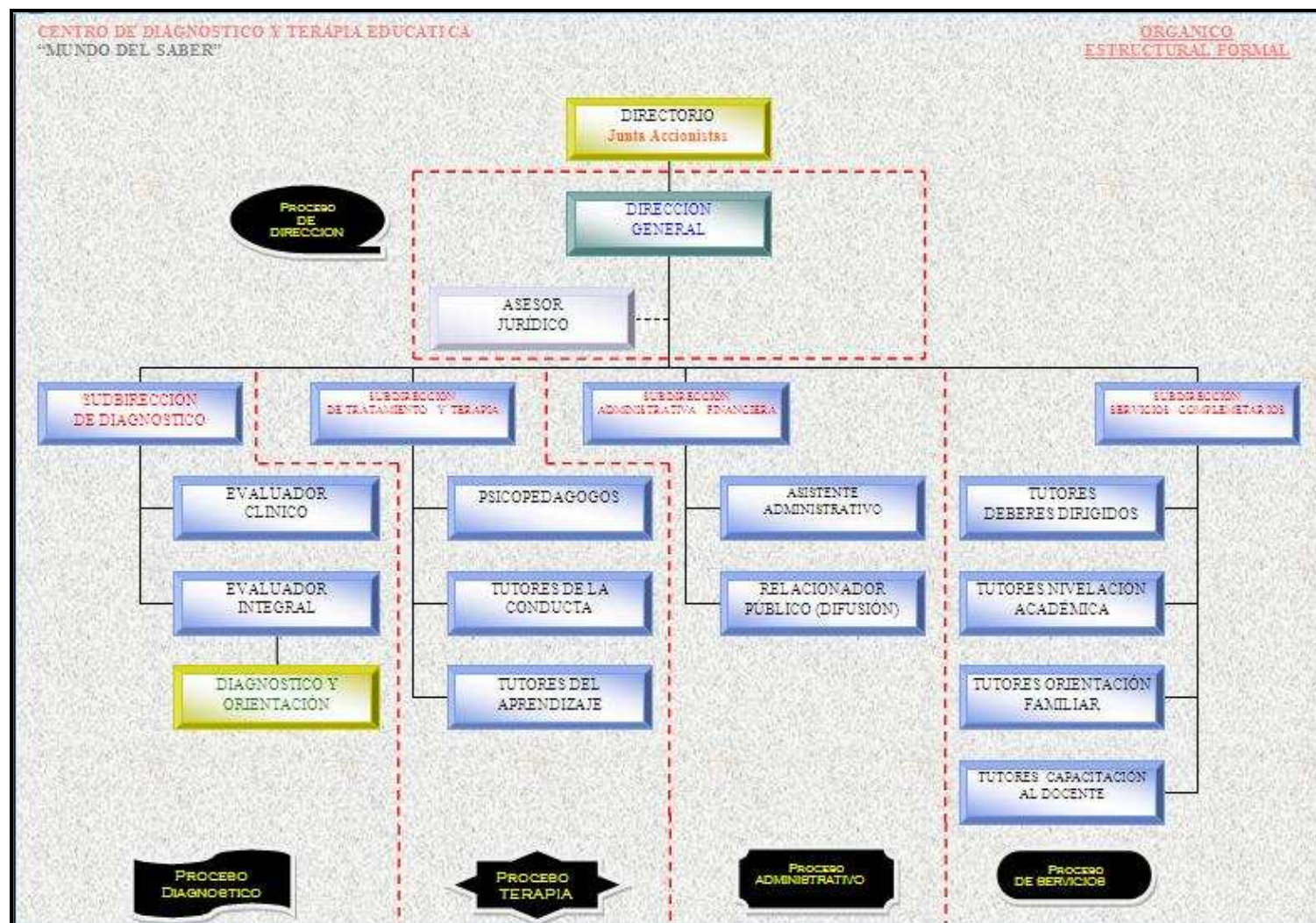
3.4.1.1 Organigrama Estructural Formal

Para la determinación de la estructura organizacional del Centro se ha decidido utilizar un tipo de estructura determinada **Lineo – Funcional**, la

misma que aprovecha las ventajas de una estructura lineal y funcional, y evita las desventajas inherentes a cada una, conservando la especialización de cada actividad en una función de la estructura funcional, la autoridad y la responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función especial en la lineal.

Se ha decidido que dentro de la estructura del organigrama estructural se diagrame los procesos antes descritos en el tema anterior, para que se grafique de mejor manera la utilización de los recursos. A continuación se presenta la propuesta del organigrama orgánico estructural formal para el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber”.

GRÁFICO N° 33



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.4.1.2 Organigrama Orgánico Funcional

Esta estructura permite a los niveles gerenciales y jefaturas establecer con claridad cuales son las funciones de cada uno de los cargos establecidos en el organigrama estructural.

Debido a que la cantidad de cargos dentro del organigrama estructural es amplia, se realizará una ficha descriptiva de las funciones por proceso, dando así una idea general de los requerimientos en los cargos propuestos.

CUADRO N° 25

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" <u>ORGÁNICO FUNCIONAL</u>	
EMPRESA:	<u>ORGÁNICO FUNCIONAL</u>
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	
Hoja# 1 de 6	
Proceso:	DIRECTORIO (Junta de Accionistas)
Relación de Dependencia:	Autónoma
Estructura de la Unidad:	Autónoma
Relación funcional:	Interna: Director General
Competencias:	Ser accionista del Centro
Funciones:	1. Realizar una reunión o comité de accionistas cada seis meses. 2. Nombrar al Director General del Centro. 3. Aprobar las políticas administrativas, financieras y del servicio de salud. 4. Conocer, revisar y aprobar los balances y estados financieros del Centro. 5. Adoptar resoluciones sobre la gestión del Centro.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 26

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" <u>ORGÁNICO FUNCIONAL</u>	
EMPRESA:	ORGÁNICO FUNCIONAL
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	
Hga # 2 de 6	
Proceso:	PROCESO DE DIRECCIÓN
Relación de Dependencia:	Directorio (Junta de Accionistas)
Estructura de la Unidad:	Con todos los procesos, áreas, departamentos y cargos.
Relación funcional:	Externa: Proveedores, Bancos, Organismos de control públicos y privados Interna: Con todas las unidades administrativas y operativas.
Competencias:	Estudios mínimos de tercer nivel en el área requerida. Sólidos conocimientos paquetes informáticos (Office) conocimiento hablado y escrito del idioma inglés en un 60% mínimo Experiencia mínima de 3 años en campos y áreas afines Edades comprendidas entre los 28 y 40 años Actitud proactiva Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de palabra Liderazgo y trabajo en equipo
Funciones:	1. Implantar y difundir las políticas, planes y programas que defina el Directorio. 2. Celebrar los contratos de la empresa, observando los requisitos que determina la ley, los estatutos y reglamentos de control interno. 3. Nombrar y remover al personal, de conformidad con las atribuciones conferidas por el Directorio y la ley. 4. Representar a la empresa en asuntos judiciales o extrajudiciales. 5. Convocar al Directorio a sesiones extraordinarias cuando lo considere pertinente. 6. Impulsar a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos del Centro. 7. Promover un liderazgo participativo y consensos para llegar a acuerdos con los colaboradores del Centro sobre su gestión. 8. Estimular la participación activa de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y resolución de problemas. 9. Implementar y mantener un eficiente sistema de comunicación horizontal y vertical en toda la organización, respetando el órgano regular. 10. Promover el compromiso de los colaboradores del Centro para el logro de los objetivos corporativos. 11. Evaluar, conjuntamente con los colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones de los objetivos y las posibles medidas correctivas o preventivas. 12. Definir y aplicar un plan de salarios, recompensas, reconocimientos e incluso de penalidades y multas objetivas para el personal activo del Centro. 13. Controlar, evaluar y corregir los resultados de las áreas y procesos de la empresa para asegurar su eficiencia. 14. Orientar y dirigir objetivamente a los colaboradores en sus tareas y responsabilidades. 15. Delegar funciones y grado de autoridad a los jefes y subdirectores de área para promover una gestión de eficiencia. 16. Resolver los problemas de índole laboral interno para minimizar los conflictos y cumplir el compromiso y lograr los objetivos. 17. Considerar los errores de los programas y planes de trabajo propio y de los colaboradores como una oportunidad para aprender y mejorar la gestión. 18. Realizar y cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Directorio, la ley y el reglamento interno del Centro.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 27

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" ORGÁNICO FUNCIONAL	
EMPRESA:	ORGÁNICO FUNCIONAL
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	Hoja # 3 de 6
Proceso:	PROCESO DE DIAGNÓSTICO
Relacion de Dependencia:	Director General (Proceso Directivo)
Estructura de la Unidad:	Con todos los procesos, áreas, departamentos y cargos.
Relacion funcional:	Externa: Pacientes y Proveedores. Interna: Con todas las unidades administrativas y operativas.
Competencias:	Estudios mínimos de tercer nivel en el área requerida Sólidos conocimientos de paquetes informáticos (Office) Conocimiento técnico de metodologías de salud clínica y diagnóstico. Experiencia mínima de 3 años en campos y áreas afines Edades comprendidas entre los 28 y 40 años Actitud proactiva Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de palabra Liderazgo y trabajo en equipo
Funciones	1. Brindar a los pacientes un servicio profesional de diagnóstico para las patologías en las cuales el Centro posee especialización de diagnóstico y tratamiento. 2. Recibir y brindar el mismo nivel de atención a los pacientes sin distinguir edad, género, religión, raza o posición económico-social. 3. Asesorar a los pacientes a las diversas áreas de tratamiento o terapia según el diagnóstico obtenido del primer estudio o análisis. 4. Informar al jefe del área acerca de los resultados obtenidos con cada paciente, así como de las patologías más recurrentes y sus causas para determinar planes y programas agresivos correctivos. 5. Informar a los pacientes acerca de todos los servicios especializados y complementarios que ofrece el Centro. 6. Solicitar al área administrativa financiera que destine los equipos, insumos y recursos para operativamente realizar su labor de diagnóstico y orientación. 7. Evaluar y analizar a los pacientes integralmente sobre las posibles patologías en dificultades de aprendizaje, mediante metodologías técnicas objetivas y eficaces. 8. Orientar profesionalmente a los pacientes a un tratamiento adecuado que lleve a la solución de raíz del problema (patología) que se presentase en el diagnóstico.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 28

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" <u>ORGÁNICO FUNCIONAL</u>	
EMPRESA:	ORGÁNICO FUNCIONAL
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	
Hoja # 4 de 6	
Proceso:	PROCESO DE TERAPIA
Relación de Dependencia:	Director General (Proceso Directivo)
Estructura de la Unidad:	Con todos los procesos, áreas, departamentos y cargos.
Relación funcional:	Externa: Pacientes y Proveedores. Interna: Con todas las unidades administrativas y operativas.
Competencias:	Estudios mínimos de tercer nivel en el área requerida Sólidos conocimientos de paquetes informáticos (Office) Conocimiento técnico de metodologías de salud clínica y psicopedagogía Experiencia mínima de 3 años en campos y áreas afines Edades comprendidas entre los 28 y 40 años Actitud proactiva Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de palabra Liderazgo y trabajo en equipo
Funciones:	1. Brindar a los pacientes un servicio profesional de terapia y tratamientos correctivos en los cuales el Centro posee especialización. 2. Recibir y brindar el mismo nivel de atención a los pacientes sin distinguir edad, género, religión, raza o posición económico-social. 3. Guiar a los pacientes en las diversas áreas de tratamiento o terapia según el diagnóstico obtenido del primer estudio o análisis. 4. Informar al jefe del área acerca de los resultados obtenidos del tratamiento, así como de los avances en la corrección o prevención de las patologías diagnosticadas. 5. Informar a los pacientes acerca de todos los servicios especializados y complementarios que ofrece el centro como terapia integral. 6. Solicitar al área administrativa financiera que le destine los equipos, insumos y recursos para operativamente realizar su labor de terapia y tratamiento. 7. Tratar y corregir eficaz y eficientemente las patologías de los pacientes en dificultad de aprendizaje y conductual, mediante metodologías técnicas y objetivas. 8. Orientar profesionalmente a los pacientes a un tratamiento psicológico cuando las patologías no derivan de problemas de aprendizaje o conductuales.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 29

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	
ORGÁNICO FUNCIONAL	
EMPRESA:	ORGÁNICO FUNCIONAL
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	
Hoja #5 de 6	
Proceso:	PROCESO ADMINISTRATIVO
Relación de Dependencia:	Director General (Proceso Directivo)
Estructura de la Unidad:	Con todos los procesos, áreas, departamentos y cargos.
Relación funcional:	Externa: Pacientes y Proveedores. Interna: Con todas las unidades administrativas y operativas.
Competencias:	Estudios mínimos de tercer nivel en el área requerida Sólidos conocimientos de paquetes informáticos (Office) Conocimiento técnico administrativo, contable y de negociación. Experiencia mínima de 3 años en campos y áreas afines Edades comprendidas entre los 28 y 40 años Actitud proactiva Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de palabra Liderazgo y trabajo en equipo
Funciones:	1. Brindar a los pacientes un servicio profesional en atención, servicio y comodidad en las instalaciones del Centro, y todos los equipos, instrumentos y terapias. 2. Recibir y brindar el mismo nivel de atención a los pacientes sin distinguir edad, género, religión, raza o posición económico-social. 3. Llevar control sobre las actividades que generen ingresos o gastos mediante una adecuada contabilidad y evaluar el retorno de la inversión. 4. Informar al jefe del área acerca de los resultados económicos obtenidos en los servicios brindados a los pacientes. 5. Promocionar a los pacientes acerca de todos los servicios especializados y complementarios que ofrece el centro como terapia integral. 6. Dotar a los demás departamentos de equipos, insumos y recursos que le permitan operativamente realizar su labor de terapia y tratamiento. 7. Gestionar eficazmente la compra y adquisición oportuna y eficiente en términos de costos, la proveeduría de insumos, equipos, instrumentos y demás recursos. 8. Planificar, ejecutar y actualizar constantemente planes de trabajo de difusión publicitaria del Centro, así como de negociación de contratos y ventas directas. 8. Desarrollar un eficiente sistema de selección de personal, mantenimiento de cargos estratégicos, capacitación permanente y planes de carrera eficientes.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

CUADRO N° 30

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" <u>ORGÁNICO FUNCIONAL</u>	
EMPRESA:	ORGÁNICO FUNCIONAL
CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"	Hoja # 6 de 6
Proceso:	PROCESO DE SERVICIOS
Relación de Dependencia:	Director General (Proceso Directivo)
Estructura de la Unidad:	Con todos los procesos, áreas, departamentos y cargos.
Relación funcional:	Externa: Pacientes y Proveedores. Interna: Con todas las unidades administrativas y operativas.
Competencias:	Estudios mínimos de tercer nivel en el área requerida Sólidos conocimientos de paquetes informáticos (Office) Conocimiento técnico en las áreas de servicios complementarios. Experiencia mínima de 3 años en campos y áreas afines Edades comprendidas entre los 28 y 40 años Actitud proactiva Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de palabra Liderazgo y trabajo en equipo
Funciones	1. Brindar a los pacientes un servicio profesional de deberes dirigidos, nivelación académica, orientación familiar y capacitación al personal. 2. Recibir y brindar el mismo nivel de atención a los pacientes sin distinguir edad, género, religión, raza o posición económico-social. 3. Guiar a los pacientes en las diversas áreas de tratamiento o terapia complementaria según la deficiencia del paciente o el diagnóstico obtenido. 4. Informar al jefe del área acerca de los resultados obtenidos del tratamiento, así como de los avances en la corrección o prevención de las patologías diagnosticadas. 5. Informar a los pacientes acerca de todos los servicios especializados y complementarios que ofrece el centro como terapia integral. 6. Solicitar al área administrativa financiera que le suministre los equipos, insumos y recursos para operativamente realizar su labor de terapia y tratamiento. 7. Tratar y corregir eficaz y eficientemente las patologías de los pacientes en deberes dirigidos, nivelación académica, orientación familiar, etc., mediante metodologías técnicas y objetivas. 8. Orientar profesionalmente a los pacientes a un tratamiento o terapia complementaria orientado a solucionar de raíz el problema, y documentar el trabajo.

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.4.1.3 Costos de Recursos Humanos

Basado en el organigrama estructural mostrado en el Gráfico N° 33, a continuación se muestra el requerimiento de cargos y puestos por cada uno de ellos, así como el costo a incurrir mensualmente en cada uno de ellos, sin incluir las provisiones que estipula la legislación laboral.

CUADRO N° 31**CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS****HORAS A LA SEMANA 35 (INCLUYE SÁBADOS DE 8H00 A 13H00)**

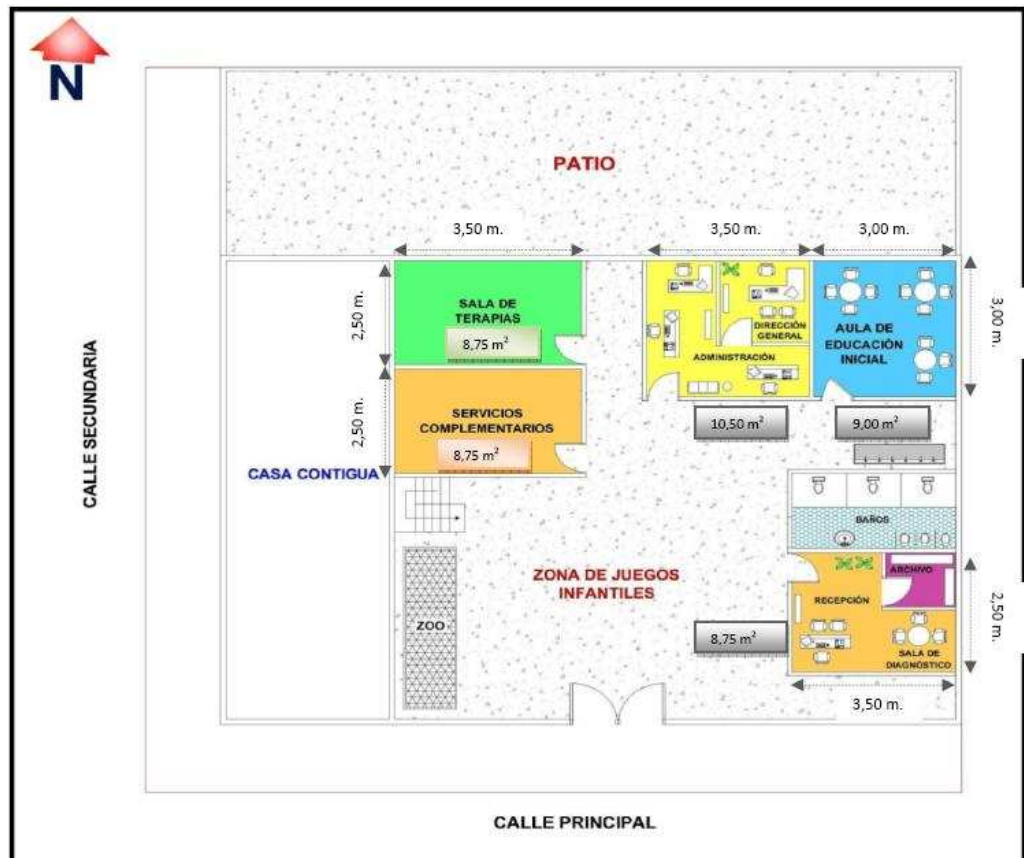
PROFESIÓN	DPTO.	CANT.	SUELDO MES	SUELDOS TOTALES
Director	Dirección	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Subdirectores de Servicio	Jefaturas	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Psicólogo Clínico	Diagnóstico	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Psicólogo Educativo	Diagnóstico	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Psicopedagogo	Terapia	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Psicólogo Educativo	Terapia	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Psicorehabilitador	Terapia	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Terapista de Lenguaje	Terapia	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Asistente administrativo	Administrativo	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Relacionador Público	Administrativo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Profesores de Educación Básica	Serv. Complem.	2	\$ 250,00	\$ 500,00
TOTALES				\$ 7.900,00

Fuente: Estudio de Mercado.**Elaborado por:** Gabriela González S.**3.4.2 Áreas Operacionales**

Como se describió anteriormente, el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa “Mundo del Saber” funcionará donde en la actualidad existe una escuela matutina, es así que la distribución de la que dispone la infraestructura de la escuela es la que se expone en siguientes planos de la planta alta y la planta baja.

PLANO N° 1

Planta Baja



Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: David Duque.

PLANO N° 2**Planta Alta**

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: David Duque.

3.4.2.1 Dirección General y Departamento Administrativo

En este departamento se encontrará el corazón administrativo del Centro. Se encontrará conformado por el cubículo de la dirección general independiente y dos estaciones de trabajo adicionales para los cargos de asistente administrativo y relacionador público.

3.4.2.2 Aula de Entrevista y Diagnóstico

Esta aula, por ser la más amplia y adecuada con los recursos necesarios, será utilizada para la primera entrevista con los padres de familia o

representantes del estudiante. Así como también será utilizada para la realización del servicio de diagnóstico posterior.

3.4.2.3 Área de Terapia y Servicios Adicionales

Estas oficinas estarán destinadas exclusivamente a la planificación, y organización de las actividades, preparación de pruebas e informes, reuniones de departamentos que se requieran para brindar el servicio necesitado por los clientes que al Centro acudan.

3.4.2.4 Aulas

Como se observa en el plano 2, de la planta alta del edificio, la escuela cuenta con siete aulas adicionales acondicionadas para que los estudiantes puedan recibir los servicios adicionales y terapias varias que se requieran para obtener los resultados deseados por parte de los clientes. Éstas están equipadas con pizarrones y pupitres destinados al uso de estudiantes y profesores.

3.4.3 Recursos Materiales y Equipamiento

La escuela donde se van a desarrollar las actividades del Centro, como se mencionó anteriormente, posee el mobiliario completo para el funcionamiento de un centro educativo. Por esta razón, en el cuadro siguiente se muestran los recursos adicionales que se necesitarán, incluyendo los equipos para las capacitaciones de docentes.

CUADRO N° 32

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA
"MUNDO DEL SABER"
INVERSIÓN INICIAL
(EN DÓLARES)

DETALLE	CANT.	PRECIO UNT.	PRECIO TTL.
PUBLICIDAD			
Rótulos	20,00	1,00	20,00
Flyers	600,00	0,12	70,00
Realización Anuncio publicitario	280,00	1,00	280,00
Publicidad radio	1,00	1.320,00	1.320,00
Publicidad Prensa escrita	1,00	270,00	270,00
Gastos Varios	1,00	500,00	500,00
TOTAL PUBLICIDAD			2.460,00
MATERIAL CAPACITACIÓN			
Infocus	1,00	850,00	850,00
Laptop	2,00	950,00	1.900,00
Pantalla Roll Up	1,00	100,00	100,00
Amplificador	1,00	130,00	130,00
Parlante (incluye trípode)	1,00	100,00	100,00
TOTAL MATERIAL CAPACITACIÓN			3.080,00
MATERIAL DIDÁCTICO			
Rompecabezas	10,00	5,26	52,55
CD's Interactivos	1,00	140,00	140,00
Tarjetas lógicas	10,00	5,02	50,17
Geoplano cuadrado grande	2,00	9,22	18,44
Test inteligencia WPPSI español	2,00	455,06	910,12
Test multidimensional WISC IV estándar	2,00	725,06	1.450,12
TOTAL MATERIAL DIDÁCTICO			2.621,40
MATERIAL NEUROMOTRIZ			
Colchonetas	5,00	52,00	260,00
Pelotas pequeña saltarina	5,00	11,52	57,60
Pelotas Gym mediana	2,00	20,27	40,54
TOTAL MOBILIARIO INFANTIL			358,14
INSTRUMENTOS MUSICALES			
Triángulo	5,00	3,80	19,00
Tambores	3,00	14,74	44,22
Maracas	8,00	2,20	17,60
Cd's Musica Infantil	2,00	12,32	24,64
Dvd Educativos	1,00	140,00	140,00
TOTAL INSTRUMENTOS MUSICALES			245,46
GARANTÍA DE ARRIENDO			
Garantía Arriendo	2,00	300,00	600,00
TOTAL GARANTÍA ARRIENDO			600,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo	-	-	6.212,67
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			6.212,67
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			15.577,66

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

3.5 ESTUDIO LEGAL

3.5.1 Requisitos Legales

3.5.1.1 Disposiciones Legales

Dentro del desarrollo de la investigación para la conformación del Centro, el Ministerio de Educación supo indicar que, puesto que no es un lugar en el que se imparte educación formal o regular, no está bajo la supervisión de una entidad de control como el Ministerio.

Sin embargo el doctor Iván Espinosa indicó que este tipo de instituciones tienen que conocer y aplicar el reglamento de Educación Especial, ya que por el giro de la organización existe la posibilidad de que se diagnostiquen niños y niñas que posean un nivel de discapacidad mayor y que requieran otro tipo de tratamientos y asistencia.

3.5.1.2 Requisitos para el Funcionamiento del Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa Mundo del Saber

Puesto que no existe un organismo de control en el que se deba presentar documentación especial, el requisito para el funcionamiento del Centro es básicamente la obtención del registro único de contribuyentes, RUC, de manera que el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa tenga una figura legal con la que pueda realizar y acceder a cualquier tipo de trámite requerido en ocasiones como lo es la impresión de notas de

ventas y retenciones, así como para realizar las respectivas declaraciones al Servicio de Rentas Internas.

Los requerimientos para la obtención del RUC son:

- Original y copia a color de la cédula de identidad o de ciudadanía.
- Presentación del certificado de votación del último proceso electoral.
- Original y copia del contrato de arrendamiento.

La obtención del RUC no tiene costo alguno, sin embargo la impresión de cinco blocks de cien notas de ventas cada uno y un block de cien retenciones, en papel químico con dos copias cada uno, tiene un costo \$ 55.00 más IVA.

4 ESTUDIO ECONÓMICO

Este es el estudio en el que se sistematiza y analiza, toda la información que se haya podido recoger a lo largo del resto de estudios ya antes descritos y desarrollados, a través de la proyección de presupuestos, estados financieros y flujos de caja, para su posterior evaluación financiera.

Para su mejor análisis, el capítulo se encuentra dividido en varias secciones que permitirán agrupar la información de forma que su estudio se presente de manera clara y comprensible, con datos que se ha recopilado minuciosamente y de manera real.

4.1 COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se refiere básicamente a todos los egresos de caja que efectuamos en el periodo cero del proyecto, cuando aún la empresa no posee movimientos, principalmente de ventas, son las *inversiones requeridas para la puesta en marcha*. De acuerdo a Sapag, “esta inversión se puede dividir en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.”

En el siguiente cuadro se muestra la inversión inicial que se necesitará en el Centro de Diagnóstico y Terapia Educativa (CDTE) “Mundo del Saber” la misma que asciende a \$15.577,66 como se detalla en el Cuadro N° 33.

Puesto que el funcionamiento del Centro tendrá lugar en una infraestructura adecuada inicialmente para ser una escuela, la inversión en activos fijos se concentra especialmente en la adquisición de material didáctico y neuromotriz como herramientas para la realización de las terapias. Posteriormente se tiene la inversión en publicidad e instrumentos requeridos para la capacitación de docentes. Finalmente se desglosa en la inversión inicial los rubros correspondientes a la garantía solicitada por el dueño del lugar y el capital de trabajo.

En cuanto al financiamiento, éste será aportado completamente por el interesado en el negocio, pues tiene el dinero dispuesto para ser utilizado en un proyecto rentable que cubra sus expectativas económicas y financieras, es decir que maximice el rendimiento de sus recursos.

CUADRO N° 33

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA
"MUNDO DEL SABER"
INVERSIÓN INICIAL
(EN DÓLARES)

DETALLE	CANT.	PRECIO UNT.	PRECIO TTL.
PUBLICIDAD			
Rótulos	20,00	1,00	20,00
Flyers	600,00	0,12	70,00
Realización Anuncio publicitario	280,00	1,00	280,00
Publicidad radio	1,00	1.320,00	1.320,00
Publicidad Prensa escrita	1,00	270,00	270,00
Gastos Varios	1,00	500,00	500,00
TOTAL PUBLICIDAD			2.460,00
MATERIAL CAPACITACIÓN			
Infocus	1,00	850,00	850,00
Laptop	2,00	950,00	1.900,00
Pantalla Roll Up	1,00	100,00	100,00
Amplificador	1,00	130,00	130,00
Parlante (incluye trípode)	1,00	100,00	100,00
TOTAL MATERIAL CAPACITACIÓN			3.080,00
MATERIAL DIDÁCTICO			
Rompecabezas	10,00	5,26	52,55
CD's Interactivos	1,00	140,00	140,00
Tarjetas lógicas	10,00	5,02	50,17
Geoplano cuadrado grande	2,00	9,22	18,44
Test inteligencia WPPSI español	2,00	455,06	910,12
Test multidimensional WISC IV estándar	2,00	725,06	1.450,12
TOTAL MATERIAL DIDÁCTICO			2.621,40
MATERIAL NEUROMOTRIZ			
Colchonetas	5,00	52,00	260,00
Pelotas pequeña saltarina	5,00	11,52	57,60
Pelotas Gym mediana	2,00	20,27	40,54
TOTAL MOBILIARIO INFANTIL			358,14
INSTRUMENTOS MUSICALES			
Triángulo	5,00	3,80	19,00
Tambores	3,00	14,74	44,22
Maracas	8,00	2,20	17,60
Cd's Musica Infantil	2,00	12,32	24,64
Dvd Educativos	1,00	140,00	140,00
TOTAL INSTRUMENTOS MUSICALES			245,46
GARANTÍA DE ARRIENDO			
Garantía Arriendo	2,00	300,00	600,00
TOTAL GARANTÍA ARRIENDO			600,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo	-	-	6.212,67
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			6.212,67
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			15.577,66

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

4.2 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo constituye el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre ingresos y egresos obtenidos en un periodo, es decir es el fondo monetario requerido para financiar el giro del negocio.

Toda empresa posee políticas para mantenimiento del capital de trabajo, las mismas que nacen de su flujo de caja, donde se muestra el tiempo de recuperación del dinero desde que se invierte para la prestación de los servicios que se venden o la compras de materia prima para la producción hasta que se cobra al cliente el valor de las ventas.

De acuerdo a esto, la política del Centro para optimizar el capital de trabajo es iniciar con el efectivo equivalente a *la mitad del valor de los gastos presupuestados para el primer mes de funcionamiento*. Por ello el valor que se encuentra especificado en la inversión inicial se estableció de acuerdo a la información recabada en el presupuesto de gastos que se verá más adelante.

4.3 DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Como se indicó en la primera parte de este capítulo, el proyecto que se presenta en este plan de negocios tiene el aporte único de un inversionista, que espera ver si realmente él mismo cumple con sus expectativas económicas y financieras. Por lo que no se contará con el financiamiento de entidades externas financieras de ningún tipo.

4.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

Previo al detalle de los diferentes presupuestos requeridos para la elaboración de los estados financieros proyectados como lo son el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, se debe conocer que un presupuesto es una planificación escrita, dirigida a alcanzar una meta preestablecida, expresada en valores y términos monetarios, que se lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado y bajo supuestos y condiciones descritos con anterioridad.¹⁹ Un presupuesto es una herramienta tanto preventiva como correctiva en la organización ya que permite comparar lo planificado con lo ejecutado en los distintos periodos. En el presente plan de negocios se presentarán los presupuestos de ventas, gastos y flujo de caja.

Para la elaboración de un proyecto o un plan de negocios es trascendente establecer el horizonte del mismo. El horizonte de un proyecto, de acuerdo a la enciclopedia virtual Wikipedia, se entiende como el lapso de tiempo para el cual se estima un plan cumplirá con los objetivos planteados, tomando en cuenta los efectos que puedan tener las condiciones y circunstancias que a lo largo de este periodo se den en diferentes aspectos, como el económico, legal, ambiental, técnico, etc.

En el caso del CDTE “Mundo del Saber”, se ha decidido que el horizonte del proyecto sea de *tres años*, esto debido a dos razones fundamentales. La primera es porque el Ecuador es un país inestable en cuanto a políticas económicas, laborales y fiscales. Esta inestabilidad no permite que las inversiones que se realizan en el país sean a largo plazo, puesto que cualquier súbita decisión que el gobierno tome por razones de índole política, podrían afectar ampliamente los resultados proyectados en

¹⁹ Cfr. M., VILLAREAL ERAZO. (2007). *Op. Cit.* p. 139.

el plan de negocios inicial. Y la segunda razón es porque el ámbito en el que se desarrolla la actividad en la cual se desea invertir no se encuentra regulada de manera evidente, como se explicó en el capítulo tres, no existe una institución gubernamental, a parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), al que se deba presentar determinados requisitos para su funcionamiento. Pero debido a cierta proliferación de este tipo de centros, puede ser que en un futuro se presenten regularizaciones no esperadas por parte del gobierno, a través de los Ministerios de Educación, Salud o Bienestar Social.

Una vez establecido el horizonte para el cual se concebirá el plan de negocios de CDTE “Mundo del Saber”, a continuación se detallan los supuestos que se utilizaron para la proyección de las ventas.

- Los servicios que presta el Centro son seis, cuatro de los cuales se medirán en horas de prestación del servicio, el diagnóstico es en base al número de niños atendidos y uno de ellos será en base a los participantes que adquieren el servicio de capacitación, lo que se entenderá más adelante, en el detalle de las ventas anuales.
- En el servicio de Diagnóstico Integral se reducirá el tiempo de diagnóstico por niño de cuatro horas en el primer año, a tres horas en el segundo y finalmente a dos horas en el tercero, lo que evidentemente mejorará la productividad del Centro sin necesidad de elevar precios o aumentar el personal.
- Los mercados objetivos no serán cubiertos en su totalidad, esto debido a que un 20% de padres de familia no están de acuerdo en tratar a sus hijos a pesar de

los problemas que presenten, lo que constituirá un esfuerzo del Centro por difundir las bondades de los servicios que presta, a través de la planificación anual de estrategias de ventas.

- Por otro lado, cada año se integra un nuevo grupo de niños a la educación básica general, que de acuerdo al estudio de mercado realizado, entre el 80% y 85% posee problemas de aprendizaje y conductuales, los mismos que se suman al mercado existente.
- Adicionalmente, se implementará un plan agresivo de publicidad durante el último trimestre del primer año para poder llegar a clientes no contemplados en el estudio de mercado, pero que conservan características sociales y económicas similares a los estudiados. De acuerdo a los estudios iniciales, en las parroquias cercanas a Turubamba como lo son Quitumbe, Guamaní y La Ecuatoriana existen 16.781 niños dentro del sistema de educación general básica, de los cuales un 80% se considera podría poseer problemas comportamentales y de aprendizaje.
- En cuanto al precio de venta de cada uno de los servicios, como se estableció en el plan de marketing, se utilizará como estrategia de entrada al mercado precios por debajo de los que la competencia tiene, como el CEDOPS, para posteriormente incrementarlos, como se muestra más adelante.

En base a estos supuestos se presenta a continuación el presupuesto de ventas para los años 2011, 2012 y 2013.

CUADRO N° 34

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
PRESUPUESTO DE VENTAS
(EN DÓLARES)

2011				2012				2013			
DETALLE VENTA	# HORAS / MES	P.V.P	TOTAL 2011	DETALLE VENTA	# HORAS / MES	P.V.P	TOTAL 2012	DETALLE VENTA	# HORAS / MES	P.V.P	TOTAL 2013
Diagnóstico Integral (N° Niños)	116	3,00	4.176,00	Diagnóstico Integral (N° Niños)	155	3,75	6.960,00	Diagnóstico Integral (N° Niños)	232	3,75	10.440,00
Terapias de Aprendizaje	960,00	4,50	51.840,00	Terapias de Aprendizaje	960,00	5,00	57.600,00	Terapias de Aprendizaje	960,00	5,00	57.600,00
Terapias de Conducta	360,00	5,00	21.600,00	Terapias de Conducta	360,00	5,50	23.760,00	Terapias de Conducta	360,00	5,50	23.760,00
Deberes Dirigidos	360,00	6,50	28.080,00	Deberes Dirigidos	360,00	6,50	28.080,00	Deberes Dirigidos	360,00	6,50	28.080,00
Nivelación Académica	240,00	7,00	20.160,00	Nivelación Académica	240,00	7,00	20.160,00	Nivelación Académica	240,00	7,00	20.160,00
Capacitación Docente (Participantes)	40	70,00	33.600,00	Capacitación Docente (Participante)	55	70,00	46.200,00	Capacitación Docente (Participante)	65	70,00	54.600,00
TOTAL DE VENTAS			159.456,00	TOTAL DE VENTAS			182.760,00	TOTAL DE VENTAS			194.640,00

Fuente: Estudio de Mercado.
Elaborado por: Gabriela González S.

4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS

El presupuesto de gastos detalla todos los rubros que implican una disminución en el beneficio o utilidad esperada a través de las ventas o ingresos del negocio u organización lucrativa.

A continuación se muestra el Cuadro N° 35 detallando los gastos del CDTE “Mundo del Saber” para los siguientes tres años, tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- De acuerdo a la información recabada por el INEC, se va a utilizar un valor promedio de inflación anual del 4% para el cálculo del alza en los gastos de un año al otro.²⁰
- En cuanto a los sueldos, se utilizará también la inflación, puesto que, analizando la evolución de los salarios mínimos vitales, su incremento sería del 10%, sin embargo en un futuro todos los empleados en la nómina del CDTE “El mundo del saber” habrán excedido ampliamente esta variación, por lo que es preferible mantener la inflación como referencia.
- El valor de fondos de reserva que se paga a los empleados después del primer año de trabajo, se asume se cancelará a todos junto con el pago del salario mensual.
- En cuanto al arriendo está estipulado en el contrato, que el incremento anual será del 5% anual durante la vigencia del mismo.

²⁰ Cfr. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>]. *Análisis Inflacionario*. Febrero.

CUADRO N° 35

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" PRESUPUESTO DE GASTOS PROYECTADO (EN DÓLARES)

% INFLACIÓN	4,00%
-------------	-------

DETALLE	PERIODO				2011										2011	2012	2013
	0	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11				
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>																	
Arriendo	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00	
Sueldos (ANEXO 3)	-	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	59.520,00	61.900,80	64.376,83	
Provisión de Beneficios Sociales (ANEXO 3)	-	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	553,33	6.640,00	6.905,60	7.181,82	
Aporte Patronal IESS (ANEXO 3)	-	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	602,64	7.231,68	7.520,95	7.821,79	
Fondos de reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.158,40	5.364,74	
Honorarios Profesionales	-	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00	22.464,00	23.362,56	
Sumistros varios	-	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	624,00	648,96	
Depreciación de activos fijos (ANEXO 5)	-	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	151,12	1.813,41	1.813,41	1.813,41	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	8.417,09	101.005,09	110.167,16	114.539,11	
<u>GASTOS VENTAS</u>																	
Sueldos (ANEXO 3)	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	
Provisión de Beneficios Sociales (ANEXO 3)	-	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00	561,60	584,06	
Aporte Patronal IESS (ANEXO 3)	-	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	437,40	454,90	473,09	
Fondos de reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	312,00	324,48	
Gasto Publicidad (ANEXO 4)	2.460,00	270,00	270,00	270,00	1.661,76	270,00	270,00	1.664,63	270,00	270,00	1.667,62	270,00	270,00	9.884,01	10.279,37	10.690,54	
TOTAL GASTOS DE VENTAS	2.460,00	651,45	651,45	651,45	2.043,21	651,45	651,45	2.046,08	651,45	651,45	2.049,07	651,45	651,45	14.461,41	15.351,86	15.965,94	
<u>GASTOS ADMINISTRACIÓN</u>																	
Sueldos (ANEXO 3)	-	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	31.680,00	32.947,20	34.265,09	
Provisión de Beneficios Sociales (ANEXO 3)	-	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3.360,00	3.494,40	3.634,18	
Aporte Patronal IESS (ANEXO 3)	-	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	320,76	3.849,12	4.003,08	4.163,21	
Fondos de reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.745,60	2.855,42	
Suministro de limpieza	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00	249,60	259,58	
Servicio de internet	-	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	499,20	519,17	
Servicio de telefonía Fija	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00	249,60	259,58	
Amortización Otros activos (ANEXO 6)	-	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	36,03	432,38	432,38		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	3.356,79	40.281,50	44.621,06	45.956,23	
TOTALES		12.425,33	12.425,33	12.425,33	13.817,09	12.425,33	12.425,33	13.819,96	12.425,33	12.425,33	13.822,95	12.425,33	12.425,33	155.748,00	170.140,09	176.461,28	

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis de punto de equilibrio es una herramienta de la planeación financiera, que tiene por objeto establecer el punto de actividad donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni utilidad ni pérdida.²¹

Para la determinación del punto de equilibrio del CDTE, se utilizará la siguiente ecuación:

Fórmula empleada:

Punto de Equilibrio en Unidades =

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\underbrace{\text{Precio Venta Por Mesa} - \text{Costo Variable Por Mesa}}_{\text{Margen de Contribución}}}$$

Para su aplicación se utilizará la siguiente información:

CUADRO N° 36

CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"

PUNTO DE EQUILIBRIO - INFORMACIÓN (EN DÓLARES)

SERVICIO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	PRECIO VENTA
Diagnóstico	3.219,63	-	3,00
Terapia	6.477,32	-	5,75
Capacitación	893,61	45,00	70,00

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

²¹ Cfr. EL PRISMA. (2010). [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/puntodeequilibrio/default2.asp>]. *Punto de Equilibrio*.

A partir de la aplicación de la fórmula anteriormente indicada con los datos que se muestran en el Cuadro N° 36, se procede a continuación a obtener el punto de equilibrio para cada uno de las áreas del Centro que son diagnóstico, terapia y servicios complementarios (Capacitaciones).

CUADRO N° 37

**CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TERAPIA
EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL
(EN DÓLARES)**

SERVICIO	N° UNIDADES	UNIDAD
Diagnóstico	1.073	NIÑOS
Terapia	1.126	HORAS
Capacitación	36	PARTICIPANTES

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa en el área de diagnóstico, el número de niños que se requiere para cubrir mensualmente los costos es de 1073 estudiantes, valor al que no se llega dentro del plan negocios. Esto se debe a que el precio de ventas asciende a \$3,00, ya que es imposible por estrategia comercial iniciar actividades con precios superiores a los que se encuentra en el mercado por parte de la competencia. Adicionalmente, el negocio se enfoca en ganar a través del volumen de ventas, es decir llegar a tener los 1073 estudiantes, claro está, dependiendo de la productividad del centro, de su personal y del mercado objetivo. Tanto el servicio de terapias como las capacitaciones se encuentran ampliamente cubiertas en su punto de quiebre, soportando el desfase que ocurre en el área de diagnóstico.

4.7 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Una vez que se ha presentado los diferentes presupuestos para su detalle y análisis, a continuación se muestran los estados financieros proyectados, como lo son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, los mismos que se basaron en toda la información recolectada visualizada a través de los cuadros anteriores. Como se conoce, los estados financieros son de vital importancia por la información que presentan, ya que ésta es utilizada para la toma de decisiones trascendentales para la organización. Junto con los estados financieros se presenta un análisis de los hechos y de cómo se ha llegado al estado actual, cuales son las previsiones y proyecciones para el futuro, y en base a ello realizar la planificación estratégica para el futuro del negocio.

Como se conoce, el estado de situación o balance general presenta una estructura en la que se identifican claramente el monto de activos, pasivos y patrimonio, cuyo principal objetivo es resumir la composición del financiamiento, de lo que pertenece a los inversores y en su suma que es lo que conforman los activos de la empresa. A continuación se presenta el balance general proyectado a diciembre del 2011 del CDTE “Mundo del Saber”.

CUADRO N° 38

**CENTRO DE DIAGNOSTICO Y TERAPIA
EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011
(EN DÓLARES)**

CUENTA	2011
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	18.463,29
Caja/Bancos	17.863,29
Garantías	600,00
ACTIVOS FIJOS	3.626,83
Equipos Electrónicos y de computación	5.440,24
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	(1.813,41)
OTROS ACTIVOS	432,38
Mobiliario	864,76
(-) Amortización Mobiliario	(432,38)
TOTAL ACTIVOS	22.522,50
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	4.580,98
IESS por pagar	1.698,50
Provisión Décimo Cuarto por pagar	880,00
Provisión Décimo Tercero por pagar	658,33
Participación trabajadores por pagar	556,20
Impuesto a la renta por pagar	787,95
TOTAL PASIVOS	4.580,98
PATRIMONIO	
Capital Social	15.577,66
Resultados Acumulados	-
Utilidad/pérdida de ejercicio	2.363,85
TOTAL PATRIMONIO	17.941,51
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	22.522,50
DIFERENCIA	-

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Para poder llegar al balance general presentado, se obtuvo inicialmente el estado de pérdidas y ganancias proyectado, en el cual se resumen las actividades de la empresa

en cuanto a sus ingresos y gastos, obteniendo el resultado del ejercicio, valor que pasa a ser parte del balance general. Para la elaboración de este estado se agrupa la información desglosada en los presupuestos de ventas y gastos.

A continuación se presentan los estados de pérdidas y ganancias proyectados del CDTE “Mundo del Saber”.

CUADRO N° 39

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER" ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO (EN DÓLARES)

CUENTA	2011	2012	2013
(+) INGRESOS			
Ventas Netas	159.456,00	182.760,00	194.640,00
TOTAL VENTAS	159.456,00	182.760,00	194.640,00
(-) COSTO DE VENTAS			
Costo Operativos	101.005,09	110.167,16	114.539,11
Costo de Ventas	14.461,41	15.351,86	15.965,94
Costo Administrativo	40.281,50	44.621,06	45.956,23
TOTAL COSTO DE VENTAS	155.748,00	170.140,09	176.461,28
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRABAJOS	3.708,00	12.619,91	18.178,72
(-) 15% Participación Trabajadores	556,20	1.892,99	2.726,81
(-) 15% Impuesto a la Renta	787,95	2.681,73	3.862,98
(=) UTILIDAD NETA	2.363,85	8.045,20	11.588,93

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa, el balance general solo se encuentra proyectado al primer año, ya que como evaluación de un plan de negocios, lo que se requiere es que los flujos de efectivo sean lo más reales posible y para ello lo trascendental es la proyección de

ventas y gastos, así como el momento en el que se realizan los pagos, de ahí la necesidad que las proyecciones antes descritas tengan supuestos argumentados y basado en la realidad.

Finalmente, se muestra a continuación el flujo de caja del CDTE “Mundo del Saber”, entendiéndose por flujo de caja, el análisis de las entradas y salidas de efectivo en un periodo dado; es un indicador importante de la liquidez de la empresa. Una organización puede ser rentable pero no tener liquidez, y el flujo de caja ayuda a determinar en qué periodos y en que rubros puede existir el desfase, de manera que se puedan aplicar los correctivos necesarios. Por otro lado, el flujo de fondos también sirve también para analizar la viabilidad de un proyecto o de una inversión, a través de las herramientas como el VAN y la TIR.

Para el flujo de caja que se presenta a continuación del CDTE “Mundos del Saber”, se ha tomado en cuenta las siguientes observaciones en su realización:

- No existen ventas a crédito, todas las sesiones de diagnóstico, terapia y servicios varios son cobradas con anterioridad a la prestación del servicio.
- El pago de los haberes al Instituto de Seguridad Social se los realiza al mes siguiente del que corresponde el pago, quedando así cada año un rubro en cuentas por pagar IESS.
- De la misma manera, los beneficios de ley como el décimo cuarto y décimo tercero son cancelados en agosto y en diciembre respectivamente, como lo

ordena la ley. Por cuestiones de cálculo, de la misma manera que con los valores a pagar del IESS, también se tendrá un valor pendiente de pago cada año en cuanto a estos rubros.

- En lo que refiere al 25% del Impuesto a la Renta y al 15% de participación de trabajadores, estos valores son cancelados en marzo y abril del año siguiente de cierre, quedando los valores a pagar en el pasivo, realizando la respectiva cancelación el año siguiente.

En base a estos supuestos, se presenta a continuación el estado de flujo de efectivo que tendría en CDTE “Mundo del Saber” los próximos tres años.

CUADRO N° 40

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(EN DÓLARES)

DETALLE	2011												2011	2012	2013
	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11			
SALDO INICIAL	6.212,67	9.839,32	11.767,47	13.695,62	14.232,01	16.160,16	18.088,31	18.621,83	18.789,98	20.718,13	21.248,66	23.176,81	6.212,67	17.863,29	31.514,33
INGRESOS															
Diagnóstico Integral	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	348,00	4.176,00	6.960,00	10.440,00
Terapias de Aprendizaje	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	51.840,00	57.600,00	57.600,00
Terapias de Conducta	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00	23.760,00	23.760,00
Deberes Dirigidos	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00
Nivelación Académica	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	20.160,00	20.160,00	20.160,00
Capacitación Docente (Participantes)	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00	46.200,00	54.600,00
TOTAL INGRESOS	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	13.288,00	159.456,00	182.760,00	194.640,00
EGRESOS															
Pago Arriendo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00
Pago Sueldos	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	7.161,35	85.936,20	89.373,65	92.948,59
Pago Honorarios Fijos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00	22.464,00	23.362,56
Pago IEES		1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	1.698,50	18.683,50	21.129,34	21.974,51
Pago Publicidad	270,00	270,00	270,00	1.661,76	270,00	270,00	1.664,63	270,00	270,00	1.667,62	270,00	270,00	7.424,01	10.279,37	10.690,54
Pago Décimo Cuarto	-	-	-	-	-	-	-	1.760,00	-	-	-	-	1.760,00	2.710,42	2.818,85
Pago Décimo Tercero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.241,67	7.241,67	8.189,64	8.517,22
Pago Suministros Varios	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00	1.622,40	1.687,30
Pago Fondos de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.216,00	8.544,64
Pago Impuesto la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	787,95	2.681,73
Pago 15% Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	556,20	1.892,99
TOTAL EGRESOS	9.661,35	11.359,85	11.359,85	12.751,61	11.359,85	11.359,85	12.754,48	13.119,85	11.359,85	12.757,47	11.359,85	18.601,52	147.805,37	169.108,96	179.087,93
SALDO EN CAJA	9.839,32	11.767,47	13.695,62	14.232,01	16.160,16	18.088,31	18.621,83	18.789,98	20.718,13	21.248,66	23.176,81	17.863,29	17.863,29	31.514,33	47.066,40

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

5 ESTUDIO FINANCIERO

Este se convierte en el capítulo final del presente plan de negocios, en el que se establecerá ulteriormente la viabilidad del proyecto a través de los indicadores ya conocidos como lo son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Previo a ello se determinaran ciertos factores requeridos para el cálculo de los mencionados indicadores, como lo es la tasa de descuento y los flujos de caja a descontar.

5.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento dentro de la evaluación financiera de un proyecto es una medida que se aplica para la actualización de los flujos de caja del mismo, por ende es una de las variables que más influyen en la evaluación, razón por cual es de suma importancia entender y fundamentar la fuente para determinar la tasa de descuento a utilizar en el descuento de los flujos.

En el caso del CDTE “Mundo del Saber”, los fondos para la inversión son propios, por lo que el costo de capital exigido dependerá en su totalidad del inversor, de sus expectativas y de los resultados que posean otras alternativas que tenga de inversión. En otro tipo de proyectos, donde existen fondos ajenos, el costo de capital se lo calcula a través del WACC, el mismo que pondera el costo de la deuda y la tasa de descuento, de acuerdo al peso porcentual que tengan los pasivos y el patrimonio, respectivamente dentro del balance.

En caso de no existir otras alternativas de inversión, también es posible la comparación con los rendimientos de pólizas de acumulación o fondos de inversión, que tengan una duración similar al proyecto. Entendiéndose que en ninguno de los dos casos se está tomando en cuenta la aversión al riesgo del inversor, sin embargo es necesario que el riesgo de cualquier tipo de inversión sea tomado en cuenta, para que el descuento de los flujos se apegue lo más posible a la realidad económica de cada país, por ello se utilizará el riesgo país como indicador, el mismo que es calculado por organismos especializados y que está expresado en puntos básicos, donde cien unidades equivalen a una sobretasa del 1%. Para el mes de abril del 2010 el índice de riesgo país del Ecuador se situó en promedio en 816 puntos, de acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

A partir de los datos anteriormente explicados, a continuación se detalla la composición de la tasa de descuento utilizada para la actualización de los flujos obtenidos del CDTE “Mundo del Saber”.

• Tasa del inversor	5.75 % ²²
• Riesgo país (Abril)	8.16 % ²³
• Inflación	4.00 % ²⁴
• <u>TASA DE DESCUENTO</u>	<u>17.91%</u>

Existe un modelo económico utilizado para el cálculo de la tasa de descuento denominado Capital Asset Pricing Model (CAPM), el que toma en cuenta algunas

²² La tasa pasiva más alta consultada a abril 2010 entre tres bancos nacionales.

²³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais]. *Riesgo país (EMBI Ecuador)*.

²⁴ Cfr. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>]. *Análisis Inflacionario*. Febrero.

variables como son: El riesgo de mercado o riesgo sistémico, comúnmente denominado β (Beta), el retorno esperado del mercado o premio del mercado, la tasa libre de riesgo y el riesgo país.

Lamentablemente, en el Ecuador su uso resultaría ficticio, ya que no se cuenta con estudios especializados que determinen y cuantifiquen el riesgo de las industrias en el país, así como también posee un mercado de valores precario, que no permite el análisis de las diferentes empresas que conforman las industrias, si se utilizara el CAPM como modelo para la deducción de la tasa de descuento se tendría que tomar valor del mercado de los Estados Unidos o afines.

Otro método utilizado para el cálculo de la tasa de descuento es el *costo promedio ponderado del capital o WACC*, el mismo que incluye la estructura de financiamiento de la empresa, y en base a esta estructura se pondera el costo de cada financiamiento, en el caso del CDTE “Mundo del Saber”, esto resultaría como ponderar solo el costo del único inversor.

5.2 FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS

Una vez que se ha determinado la tasa de descuento, se procede a hacer la actualización de los flujos de efectivo, los cuales se han modificado de acuerdo al formato requerido para el proceso, para ello se deben tomar en cuenta las siguientes observaciones:

- Se ha tomado en cuenta la recuperación del capital de trabajo y de lo entregado en garantía al final del horizonte del proyecto.

- Se ha previsto una recuperación de \$ 740.00 en la venta de los activos, los mismos que se encuentran completamente depreciados, por lo que existe un efecto tributario posterior.
- Finalmente la tasa de descuento utilizada es el porcentaje calculado en la sección anterior.

En base a estos parámetros, se presenta a continuación los flujos de caja del CDTE “Mundo del Saber”.

CUADRO N° 41

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
FLUJOS DESCONTADOS
(EN DÓLARES)

TASA DE DESCUENTO	17,91%			
DETALLE	PERIODO 0	2011	2012	2013
(+) INGRESOS		159.456,00	182.760,00	194.640,00
(-) EGRESOS		(147.805,37)	(169.108,96)	(179.087,93)
(-) GASTOS NO DESEMBOLSABLES		(2.245,79)	(2.245,79)	(1.813,41)
Depreciación de Activos Fijos		(1.813,41)	(1.813,41)	(1.813,41)
Amortización de Otros activos		(432,38)	(432,38)	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		9.404,84	11.405,24	13.738,65
(-) 25 % IMPUESTO A LA RENTA		(2.351,21)	(2.851,31)	(3.434,66)
(=) UTILIDAD NETA		7.053,63	8.553,93	10.303,99
(+) GASTOS NO DESEMBOLSABLES		2.245,79	2.245,79	1.813,41
(-) INVERSIÓN INICIAL	(15.577,66)	-	-	-
(+) RECUPERACION CAPITAL TRABAJO	-	-	-	6.812,67
(+) VENTA ACTIVOS	-	-	-	740,00
(-) EFECTO TRIBUTARIO VENTA	-	-	-	(185,00)
(=) FLUJO DE EFECTIVO	(15.577,66)	9.299,42	10.799,73	19.485,07

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

5.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es el indicador que muestra los flujos que puede generar un proyecto, llevados a valor presente, a través del descuento de una tasa previamente calculada y comparados con la inversión inicial.

Realizando el análisis de los flujos de efectivo descontados del CDTE “Mundo del Saber” se ha obtenido un *VAN* de \$ 11.963,65, valor mayor a cero, indicando que se obtendrán réditos por encima de los exigidos por el inversor. Cabe recalcar nuevamente, que este indicador dependerá en gran proporción de la tasa de descuento utilizada y que dentro de ello haya sido considerado razonablemente los riesgos de invertir en la industria y la comparación de invertir en otro tipo de industrias.

5.4 TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO (TIR)

La tasa interna de retorno es un indicador que proporciona una medida de la rentabilidad relativa interna del proyecto. Si su valor es superior al de la tasa de descuento, se entenderá que el proyecto es viable, sin embargo, este método de evaluación es poco fiable, por lo que es necesario realizar ambas mediciones, VAN y TIR para poder tener una lectura integral de la validación del proyecto. La *TIR* para el CDTE “Mundo del Saber” es de 55.76%, porcentaje que se encuentra aproximadamente veinte puntos por encima de la tasa de descuento utilizada, lo que indicaría que el proyecto es viable.

Por otro lado, la TIR es la tasa de descuento en la que el VAN del proyecto es igual a cero, es decir es la tasa que trae a valor presente los ingresos y egresos de manera que su diferencia sea cero, es decir que no existe ni ganancia ni pérdida.

5.5 RAZÓN BENEFICIO – COSTO (B/C)

Este índice compara el valor actual de los flujos con el valor actual de la inversión inicial, indicando que si la razón es mayor a 1 el proyecto es aceptado, si es menor a

1 es rechazado, para el caso del CDTE “Mundo del Saber” esta relación es igual a 1,77, lo que indicaría que el proyecto es válido. Sin embargo los criterios para la evaluación y aprobación del proyecto más admitidos son el VAN y la TIR.

5.6 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Los índices de rentabilidad son parte de los índices financieros, los mismos que no son más que una razón entre dos rubros, que permiten dar una mejor lectura a los valores que se tiene en los estados financieros y así poder comparar entre diferentes las diferentes empresas e inversiones.

Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

A continuación se muestra un cuadro con los índices de rentabilidad proyectados para los próximos tres años:

CUADRO N° 42**CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"****INDICES FINANCIEROS
(EN DÓLARES)**

DETALLE	2011	2012	2013
<u>RAZONES DE RENTABILIDAD</u>			
Margen de Rentabilidad Operacional	2,33%	6,91%	9,34%
Margen Utilidad Neta	1,48%	4,40%	5,95%
Rentabilidad sobre Activo Total	10,50%	35,72%	51,45%
Rentabilidad del Patrimonio	13,18%	30,96%	30,84%

Fuente: Estudio de Mercado.**Elaborado por:** Gabriela González S.

En cuanto a la rentabilidad operacional, indica la utilidad obtenida por cada dólar de venta. El margen de utilidad neta muestra la relación entre las utilidades netas y las ventas. Por otro lado, la rentabilidad sobre el activo total muestra cual ha sido el rendimiento de los activos adquiridos y finalmente la rentabilidad sobre el patrimonio indica cuanto se ha ganado por cada dólar invertido.

Para poder establecer un análisis y concluir si estos índices financieros se encuentran en un rango prudente, lo más conveniente es que se realice la comparación con una empresa que maneje servicios parecidos y que posean un histórico para establecer los márgenes sobre los cuales se basarán.

5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los flujos de efectivo utilizados para determinar la aceptabilidad de un proyecto son resultado de los pronósticos de eventos inciertos, tales como la demanda esperada,

por lo tanto se sabe que los montos de los flujos de efectivo considerados para determinar la TIR y el VAN podrían ser significativamente distintos, si el valor de una variable cambia, por lo tanto el análisis de sensibilidad es una técnica que muestra en forma exacta el valor en que cambiará la TIR y el VAN en respuesta a un cambio determinado de una variable, si se mantienen todo lo demás constante.

En otras palabras el análisis de sensibilidad sirve para ver qué sucede con los resultados si cambian las estimaciones, para cual se jugará con las siguientes variables:

- Variación en el precio de ventas.
- Variación en los gastos.

Y para cada una de estas variables se analizará un escenario optimista y pesimista.

5.7.1 Escenario Optimista, Variación de Precios de Venta

En este caso se procede a elevar en un 10% el precio de venta de todos los servicios, obteniendo el siguiente cuadro de ventas para el 2011.

CUADRO N° 43**CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"****PRONÓSTICO VENTAS – ANÁLISIS SENSIBILIDAD
ESCENARIO OPTIMISTA**

2011			
DETALLE VENTA	# HORAS / MES	P.V.P	TOTAL 2011
Diagnóstico Integral (N° Niños)	116	3,30	4.593,60
Terapias de Aprendizaje	960,00	4,95	57.024,00
Terapias de Conducta	360,00	5,50	23.760,00
Deberes Dirigidos	360,00	7,15	30.888,00
Nivelación Académica	240,00	7,70	22.176,00
Capacitación Docente (Participantes)	40	77,00	36.960,00
TOTAL DE VENTAS			175.401,60

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En cuanto a los flujos de efectivo y su evaluación financiera, esto es lo que se obtuvo:

CUADRO N° 44**CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
FLUJO DE CAJA CON AUMENTO EN VENTAS
(EN DÓLARES)**

TASA DE DESCUENTO	17,91%
--------------------------	---------------

DETALLE	PERIODO 0	2011	2012	2013
(=) FLUJO DE EFECTIVO	(15.577,66)	21.258,62	12.489,12	23.642,55

VAN	TIR	B/C
25.857,62	109,38%	2,66

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Se observa en este primer análisis que el resultado es muy positivo ya que el VAN es más del doble con respecto al proyecto original, mientras que la TIR

pasa el 100%, superando por encima cualquier expectativa del inversionista, con respecto a su costo de capital.

5.7.2 Escenario Pesimista, Variación de Precios de Venta

Para este caso, se procedió el variar en un 10% menos el precio de venta de los servicios, obteniendo el siguiente cuadro de ventas para el 2011.

CUADRO N° 45

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA “MUNDO DEL SABER”

PRONÓSTICO VENTAS – ANÁLISIS SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA

2011			
DETALLE VENTA	# HORAS / MES	P.V.P	TOTAL 2011
Diagnóstico Integral (N° Niños)	116	2,70	3.758,40
Terapias de Aprendizaje	960,00	4,05	46.656,00
Terapias de Conducta	360,00	4,50	19.440,00
Deberes Dirigidos	360,00	5,85	25.272,00
Nivelación Académica	240,00	6,30	18.144,00
Capacitación Docente (Participantes)	40	63,00	30.240,00
TOTAL DE VENTAS			143.510,40

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En cuanto a los flujos de efectivo y su evaluación financiera, esto es lo que se obtuvo:

CUADRO N° 46

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
FLUJOS DESCONTADOS CON DISMINUCIÓN DE VENTAS
(EN DÓLARES)

TASA DE DESCUENTO	17,91%
--------------------------	---------------

DETALLE	PERIODO 0	2011	2012	2013
(=) FLUJO DE EFECTIVO	(15.577,66)	(2.659,78)	6.850,08	13.597,59

VAN	TIR	B/C
(4.611,43)	4,65%	0,70

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Al contrario del escenario anterior, en este caso se observa que obtenemos un VAN negativo, lo que demostraría que no es viable, esto quiere decir que en caso de verse obligado de a bajar el precio de los servicios, el negocio no podrá sustentarse.

5.7.3 Escenario Optimista, Variación de Gastos

Se ha decidido realizar un análisis basado en los cambios que ocurrirían a nivel de gastos, en el caso optimista, son los gastos de sueldos los que sufrirán una baja del 10%, teniendo así los siguientes flujos:

CUADRO N° 47

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
FLUJOS DESCONTADO CON DISMINUCIÓN DE GASTOS
(EN DÓLARES)

TASA DE DESCUENTO	17,91%
--------------------------	---------------

DETALLE	PERIODO 0	2011	2012	2013
(=) FLUJO DE EFECTIVO	(15.164,41)	16.584,57	16.368,34	24.669,21

VAN	TIR	B/C
25.723,33	102,40%	2,70

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

Como se observa, tanto el VAN como la TIR son favorables al proyecto, opción que se podría tomar en cuenta al momento de la puesta en marcha del proyecto y analizar el equilibrio entre el pago de nómina y la rentabilidad deseada.

5.7.4 Escenario Pesimista, Variación de Gastos

Como en el caso anterior, se realizará una variación del 10% adicional a los rubros de sueldo, para saber cual sería el impacto en los flujos de efectivo si al momento de poner el negocio en marcha existe un alza precipitada de ellos, puesto que representan aproximadamente el 80% del costo total.

CUADRO N° 48

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"
FLUJOS DESCONTADOS CON AUMENTO DE GASTOS
(EN DÓLARES)

TASA DE DESCUENTO	17,91%
--------------------------	---------------

DETALLE	PERIODO 0	2011	2012	2013
(=) FLUJO DE EFECTIVO	(15.990,92)	2.014,27	5.231,11	14.300,93

VAN	TIR	B/C
(1.796,04)	12,44%	0,89

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

En el Cuadro N° 48, se puede observar como el VAN pasó a ser negativo, lo mismo que la relación costo beneficio también cayó por debajo de 1, en cuanto a la TIR, si bien no tiene un valor negativo, ésta indica que no llega a ser la esperada por el inversor.

Se han presentado varios escenarios que se podrían dar en el momento de la ejecución del plan de negocios realizado, tratando de analizar las variables que tienen mayor influencia y que determinan fácilmente si el proyecto es o no viable.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado a través de la realización de este trabajo investigativo, esperando sea de valiosa utilidad para los lectores del mismo.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Debido al creciente mundo globalizado en el que viven actualmente las sociedades, se han hecho presentes necesidades profundas que aquejan la educación de niños, niñas y jóvenes hoy en día, en el Ecuador, estas necesidades son más latentes debido a la desigualdad social que existe, abriendo una brecha para la prestación de nuevos servicios.
- A través del presente trabajo investigativo se ha visto la necesidad imperativa de brindar a padres de familia y profesores asistencia y asesoría relacionada con los problemas educativos como consecuencia de las condiciones del mundo actual y que no permiten que los estudiantes tengan un desarrollo integral de sus vidas.
- Las condiciones sociales del mercado escogido para la realización del estudio y el factor de cuidado incuestionable que un padre tiene hacia su hijo hacen que el servicio de diagnóstico y terapia educativa sea requerido y demandado por los padres de familia, sin embargo debido a las mismas circunstancias socio económicas del sector geográfico donde se desarrollaría el centro, el proyecto se ve limitado económicamente.

- La idea del proyecto nació principalmente de la subutilización que se le da en el presente a la infraestructura de la escuela “Proyecto J” ubicada en el sector de Turubamba, que como se ha demostrado es un activo que podría generar flujos importantes de efectivo a través de una inversión inicial relativamente baja y de una estrategia de negociación claramente establecida.
- Es inevitable mencionar que en la actualidad existe un alta proliferación de centros que brindan servicios de tipo psicológico, terapéutico y educacional para niños y jóvenes, que buscan brindar asistencia a padres de familia que no se ven en la posibilidad de resolver los problemas de sus hijos ya sea por tiempo o desconocimiento, por lo que sería importante realizar posteriormente, un análisis de la evolución de crecimiento de los mismos.
- El proyecto genera flujos de efectivo que justifican la inversión realizada, sin embargo cabe indicar que, al final de los tres años, no se poseen activos con los que se pueda continuar en caso de que el contrato de arriendo no se renueve.
- El proyecto presenta una evaluación financiera satisfactoria que indicaría la viabilidad del proyecto para su realización, sin embargo es necesario enmarcar el análisis de sensibilidad, que muestra que cambios mínimos en los precios de venta del servicio, ocasionarían cambios relevantes en el análisis económico – financiero.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para que este o cualquier plan de negocios que sea puesto en marcha se acerque lo más posible a lo planificado, es necesario tomar en cuenta todas las *observaciones y supuestos* utilizados a lo largo de su realización, en cada uno de los estudios presentados.
- Sería útil realizar el mismo estudio pero como un servicio adicional que la Escuela Proyecto “J” ofrece a sus clientes, y comparar el flujo incremental que este generaría con los resultados obtenidos en el presente trabajo y analizar si es más conveniente hacer una alianza estratégica o realizar la inversión individualmente.
- Realizar un estudio de demanda en otro sector geográfico de la ciudad donde las condiciones socioeconómicas sean completamente diferentes, para de esta manera poder comparar los resultados obtenidos y analizar las variables que influyen y que definen de manera más vasta las características del negocio.
- El Ministerio de Educación se encuentra implementando un nuevo sistema de control estadístico que permitirá obtener información más real acerca del tipo de problemas de aprendizaje y conductuales que afectan a niños y niñas en edad escolar dentro del sistema educativo fiscal, su frecuencia y el porcentaje de población infantil aquejada, entre otros; información que será relevante para el levantamiento de nuevos planes de negocio con respecto al Centro, en otros sectores de la ciudad.

- En caso de que la inversión sea realizada, es necesario que se haga una actualización en cuanto a la legislación que podría regular este tipo de instituciones, que como se estableció en el estudio legal, no existe una normativa en firme que muestre las limitaciones y libertades de este tipo de instituciones al tratar con estudiantes.
- Previo a cualquier tipo de decisión que tome la persona que tenga los fondos disponibles para la inversión, es necesario que realice una comparación entre varios proyectos de características similares. Si bien, la evaluación financiera de este plan de negocios avala que es viable y que no se perderá la inversión, es importante partir de la premisa de la maximización de la renta, que es el objetivo de toda inversión e inversor, en la mayoría de casos.

BIBLIOGRAFÍA

1. CAZAR FLORES, R. y otros. (2005). *Ecuador: La discapacidad en cifras*. Quito: CONADIS, BID, INEC, Banco Mundial.
2. CIRO MARTÍNEZ, B. (2007). *Estadística Básica Aplicada*. Colombia: Editorial Kimpres Cia. Ltda.
3. ECUADOR. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA. (2009). [<http://www.pichincha.gov.ec/paginas/cgiDespSecc.asp?txtCodiSecc=8>]. *Ficha Provincial*.
4. ECUADOR. DIARIO EL TELÉGRAFO. (2010). [<http://www.telegrafo.com.ec/diversidad/noticia/archive/diversidad/2010/02/17/Unidades-de-terapia--ayudan-en-escolaridad.aspx>]. *Unidades de terapia ayudan en escolaridad*.
5. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>]. *Análisis Inflacionario*. Febrero.
6. EDUCAR.ORG. (2008). [<http://www.educar.org/articulos/aprendizaje.asp>]. *Problemas de aprendizaje*.
7. ESPINOSA, I. (2003). *Problemas de Aprendizaje*. Quito: Miraflores.
8. ESPINOSA, I. (Sin año). *El trastorno psicológico en la edad escolar*. Quito: Gráficas “Arboleda” Offset.
9. FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MARKETING. (1996). *Diccionario Profesional de Marketing*. Bilbao: Editorial CISS S.A.
10. IDROBO, P. y RUEDA, I. (Sin año). *Administración de Operaciones*. Quito.
11. ILPES. (1975). *Guía para la presentación de proyectos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
12. KINNEAR, T. (1998). *Investigación de Mercados*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
13. KOTLER, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
14. SAPAG CHAIN, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: Prentice Hall.

15. SAPAG CHAIN, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Chile: Prentice Hall.
16. VILLAREAL ERAZO, M. (2007). *Plan de negocios para la creación de un centro de cuidado y desarrollo infantil en el centro norte de la ciudad de Quito*. Quito: PUCE.

ANEXOS

ENCUESTA

Saludos, mi nombre es María Gabriela González Saldarriaga, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE, me encuentro realizando un estudio de mercado requerido para la elaboración de mi tesis sobre la posibilidad de establecer un servicio en el sur de la ciudad de Quito, por lo que les solicito muy comedidamente completen el cuestionario que se presenta a continuación, previo a ello por favor tenga en cuenta que:

- No es necesario saber su identidad.
- Toda la información suministrada en forma voluntaria será estrictamente confidencial.
- Favor remitir el presente cuestionario en la agenda de sus niños.

Edad: _____

Estado Civil: _____

Ocupación: _____

Sector Domicilio: _____

Profesión: _____

Sector Trabajo: _____

1. ¿Cuántos hijos tiene que se encuentren entre los 5 y 12 años de edad?

2. ¿Qué edad tiene tienen?

3. ¿Considera que su(s) hijo(s) puede(n) presentar alguna de las siguientes dificultades en su aprendizaje?

- | | |
|---|--|
| ☐ Dificultad en la lectura | ☐ Bajo nivel de atención |
| ☐ Dificultad en la escritura | ☐ Falta de hábitos de estudio |
| ☐ Dificultad en el cálculo | ☐ Falta de interés y motivación |
| ☐ Dificultad a nivel de razonamiento | |

4. ¿Considera que su(s) hijo(s) puede(n) presentar alguna de las siguientes reacciones en su comportamiento cotidiano?

- | | |
|--|--|
| ☐ Agresividad | ☐ Actividad física incontrolada |
| ☐ Incumplimiento de normas y tareas | ☐ Impuntualidad |
| ☐ Bajo nivel de autoestima | ☐ Depresión |

5. ¿De ser el caso, aceptaría que se realice una prueba de diagnóstico a su niño(a)?

- ☐ Si ☐ No

6. ¿En caso de requerir su hijo(a) de terapia educativa, estaría dispuesto a acceder al servicio?

- ☐ Si ☐ No

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la realización del diagnóstico a su hijo(a)?

- ☐ Nada ☐ \$2.00 - \$5.00 ☐ \$6.00 - \$9.00 ☐ \$10.00 en adelante

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión (una hora) de terapia educativa?

- ☐ \$4.00 - \$6.00 ☐ \$7.00 - \$10.00 ☐ \$11.00 - \$15.00 ☐ \$16.00 en adelante

- 9. En caso de que su hijo(a) requiriera el servicio de terapia educativa, sírvase indicar, en orden de importancia, que factores condicionarían su decisión, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante.**

Horario de atención _____

Costo _____

Ubicación _____

Desconocimiento _____

- 10. Establecer en orden de importancia las cualidades que se desearía tener en un servicio de diagnóstico y terapia educativa, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante.**

Profesionalismo – Personal especializado _____

Infraestructura adecuada _____

Buena relación calidad/precio _____

Garantía del mejoramiento de la calidad de vida estudiantil y familiar _____

- 11. ¿Qué tipo de publicidad informativa preferiría?**

☐ Televisión

☐ Radio

☐ Prensa Escrita

☐ Volantes/Trípticos

- 12. En orden de preferencia, siendo 1 el de menor preferencia y 5 el de mayor preferencia, ¿qué servicios adicionales desearía que se preste en un centro de diagnóstico y terapia educativa?**

Transporte _____

Refrigerio _____

Deberes dirigidos _____

Nivelación académica _____

Orientación familiar _____

¡MUCHAS GRACIAS!

DÍPTICO

¿QUÉ ES LA TERAPIA EDUCATIVA?...		¿CÓMO SABER QUE MI HIJO NECESITA ASISTIR A UN CENTRO DE TERAPIA EDUCATIVA?		FORMULARIO INICIAL DE DIAGNÓSTICO	
Es una técnica moderna que en conjunto con estudiante, profesor, directivo, representante y especialistas, aplica métodos de enseñanza especializados partiendo de un diagnóstico. la terapia educativa permite a los niños y niñas con problemas específicos de aprendizaje asumir retos acorde a su perfil para aprender a desarrollarse de manera óptima en la etapa escolar. La terapia educativa refuerza la capacidad del niño/nina, familia y escuela, teniendo como objetivo el mejoramiento del nivel de vida estudiantil.		Cuando un malestar, sufrimiento o queja educativa se mantiene sin ser resuelto en la escuela o en el hogar. Cuando nos sentimos incapaces de enfrentar solos como familia el problema educativo. Cuando estoy conciente de que el avance de mi hijo/hija está poco desarrollado. Cuando las notas del reporte académico de mi hijo/hija son bajas (dificultad en la lectura y en las matemáticas). Cuando mi hijo/hija se olvida con facilidad lo que aprende. Cuando el exceso de inquietud de mi hijo/hija incomoda al resto de personas (deficit de atención / hiperactividad).		Nombre del estudiante Año de Básica Escuela / Teléfono Favor marcar las principales manifestaciones del estudiante: ACADÉMICO Dificultad en la lectura Dificultad en la escritura Dificultad en el cálculo Bajo nivel de atención Dificultad nivel de razonamiento Falta de hábitos de estudio Falta de interés y motivación COMPORTAMENTAL Agresividad Incumplimiento de normas y tareas Bajo nivel de autoestima Actividad física incontrolada Impuntualidad Depresión	



DISTRIBUTIVO DE SUELDOS

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"								
PRESUPUESTO DE SUELDOS 2011								
(EN DÓLARES)								
APORTE IESS	9,35%							
APORTE PATRONAL	12,15%							
SUELDO MINIMO VITAL	240,00							
INCREMENTO SUELDOS 2011	10%							
INCREMENTO SUELDOS 2012	10%							
DETALLE VENTA	CANT.	SUELDO C/U	SUELDO TTL	APORTE PERSONAL IESS 9,35%	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	TOTAL PROVISION MENSUAL	APORTE PATRONAL IESS 12,15%
OPERATIVOS								
Psicólogo Clínico	2	300,00	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 50,00	\$ 20,00	\$ 70,00	\$ 72,90
Psicólogo Educativo	2	300,00	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 50,00	\$ 20,00	\$ 70,00	\$ 72,90
Psicopedagogo	3	300,00	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 75,00	\$ 20,00	\$ 95,00	\$ 109,35
Psicólogo Educativo	3	300,00	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 75,00	\$ 20,00	\$ 95,00	\$ 109,35
Psicorehabilitador	3	300,00	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 75,00	\$ 20,00	\$ 95,00	\$ 109,35
Terapista de Lenguaje	2	300,00	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 50,00	\$ 20,00	\$ 70,00	\$ 72,90
Profesores de Educación Básica	2	250,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 41,67	\$ 20,00	\$ 61,67	\$ 60,75
TOTAL OPERATIVOS			\$ 5.000,00	\$ 467,50	\$ 416,67	\$ 140,00	\$ 556,67	\$ 607,50
ADMINISTRATIVOS								
Director	1	800,00	\$ 800,00	\$ 74,80	\$ 66,67	\$ 20,00	\$ 86,67	\$ 97,20
Subdirectores de Servicio	4	400,00	\$ 1.600,00	\$ 149,60	\$ 133,33	\$ 20,00	\$ 153,33	\$ 194,40
Asistente administrativo	1	300,00	\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 45,00	\$ 36,45
TOTAL ADMINISTRATIVOS			\$ 2.700,00	\$ 252,45	\$ 225,00	\$ 60,00	\$ 285,00	\$ 328,05
VENTAS								
Relacionador Público	1	300,00	\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 45,00	\$ 36,45
TOTAL VENTAS			\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 45,00	\$ 36,45
TOTALES			\$ 8.000,00	\$ 748,00	\$ 666,67	\$ 220,00	\$ 886,67	\$ 972,00

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

ANEXO 4

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"															
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD															
(EN DÓLARES)															
INFLACIÓN	4,00%	INEC													
DETALLE	2011												2011	2012	2013
	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11			
Tripticos	-	-	-	71,76	-	-	74,63	-	-	77,62	-	-	224,01	232,97	242,28
Publicidad Radio	-	-	-	1.320,00	-	-	1.320,00	-	-	1.320,00	-	-	3.960,00	4.118,40	4.283,14
Publicidad Escrita	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	3.240,00	3.369,60	3.504,38
TOTAL GASTO PUBLICIDAD	270,00	270,00	270,00	1.661,76	270,00	270,00	1.664,63	270,00	270,00	1.667,62	270,00	270,00	7.424,01	7.720,97	8.029,80

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"				
ACTIVOS FIJOS - DEPRECIACIÓN				
(EN DÓLARES)				
DETALLE	TIPO	AÑOS DEPREC.	VALOR	DEPREC. ANUAL
ACTIVOS FIJOS				
Infocus	Activo Fijo	3	850,00	(283,33)
Laptop	Activo Fijo	3	1.900,00	(633,33)
Pantalla Roll Up	Activo Fijo	3	100,00	(33,33)
Amplificador	Activo Fijo	3	130,00	(43,33)
Parlante (incluye trípode)	Activo Fijo	3	100,00	(33,33)
Test inteligencia WPPSI español	Activo Fijo	3	910,12	(303,37)
Test multidimensional WISC IV estándar	Activo Fijo	3	1.450,12	(483,37)
TOTAL MATERIAL CAPACITACIÓN			5.440,24	(1.813,41)
TOTALES			5.440,24	(1.813,41)

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.

AMORTIZACIÓN OTROS ACTIVOS

CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y TERAPIA EDUCATIVA "MUNDO DEL SABER"				
ACTIVOS FIJOS - DEPRECIACIÓN				
(EN DÓLARES)				
DETALLE	TIPO	AÑOS DEPREC.	VALOR	DEPREC. ANUAL
ACTIVOS FIJOS				
Infocus	Activo Fijo	3	850,00	(283,33)
Laptop	Activo Fijo	3	1.900,00	(633,33)
Pantalla Roll Up	Activo Fijo	3	100,00	(33,33)
Amplificador	Activo Fijo	3	130,00	(43,33)
Parlante (incluye trípode)	Activo Fijo	3	100,00	(33,33)
Test inteligencia WPPSI español	Activo Fijo	3	910,12	(303,37)
Test multidimensional WISC IV estándar	Activo Fijo	3	1.450,12	(483,37)
TOTAL MATERIAL CAPACITACIÓN			5.440,24	(1.813,41)
TOTALES			5.440,24	(1.813,41)

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Gabriela González S.