



Frijolitos Academy *Atención Integral a la Primera Infancia*
Plan de Negocio



Frijolitos Academy

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Ana Gabriela García
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, Agosto 2022



Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
1. Oportunidad de Negocio	4
2. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	
2.1. Industria	5
2.2. Competidores	5
2.3. Clientes	5
3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor	
3.1. Modelo de Negocios	6
3.2. Descripción de la empresa	6
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	6
3.4. RSE y Sustentabilidad	6
4. Plan de Marketing	
4.1. Objetivos de Marketing	7
4.2. Estrategia de Servicio	7
4.3. Estrategia de Precio	7
4.4. Estrategia de Distribución	7
4.5. Estrategia de Comunicación y Ventas	7
4.6. Estimación de Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual	7
4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma	7
5. Plan de Operaciones	
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	8
5.2. Flujo de operaciones	9
5.3. Plan de desarrollo e implementación	11
5.4. Dotación de personal	11
6. Equipo de proyecto	
6.1. Equipo gestor	13
6.2. Estructura organizacional	14
6.3. Incentivos y compensaciones	15
7. Plan Financiero	16
8. Riesgo Crítico	25
9. Propuesta al inversionista	26
10. Conclusiones	28
Referencias	29
Anexos	32



Resumen Ejecutivo

Mundialmente ha ido en aumento la inclusión educativa y social y es que aunque no hay mayores estudios enfocados en el aumento de niños con distintas condiciones como trastornos del espectro autista (TEA), déficit atencional, discapacidad del aprendizaje, deficiencia visual y auditiva y discapacidad intelectual, en un comparativo realizado por el IPHE en el 2020, se muestra un aumento de un 29% contra el 2019. Considerando que aproximadamente el 33% de los niños y niñas requieren atención especial, podemos deducir que en la Ciudad de Panamá hay 54,449 infantes entre los 0 a 4 años (Cuadro 4. Anexo 5) que requieren atención.

Frijolito's Academy es una idea que surge de la necesidad que existe en Panamá de atención especial a infantes y es por esto que en conjunto el gabinete de especialistas, los maestros y estimuladores brindarán servicios de evaluación, atención y acompañamiento dentro de los Centros de Atención Integral a la Primera Infancia (CAIPI), los cuales ofrecen servicios de cuidado, educación y estimulación, donde se dará prioridad a infantes con trastornos antes mencionados. Esta idea de negocios cuenta con 4 socios claves, 2 de ellas enfocadas en el área operacional (maestra y psicóloga) y las otras 2 restantes enfocadas en el área administrativa y de procesos.

Las fuentes de ingreso de este proyecto provienen principalmente (90%) en la venta de tres tipos de planes semanales, los cuales están adecuados de acuerdo al tamaño de la matrícula de niños de los clientes potenciales (CAIPI), a su vez el otro 10% se distribuye entre capacitaciones de CAIPIS y talleres.

Inicialmente, la puesta en marcha del proyecto será en el distrito de San Miguelito el cual representa un tamaño de mercado de B/.5.000.000,00 en la Ciudad de Panamá, donde existen más de 40 CAIPI de los cuales el 42% son clientes potenciales debido al supuesto de cantidad de matrícula de niños.

El requerimiento de especialistas que componen el gabinete se verá directamente influenciado por la cantidad de horas demandadas por cada CAIPI y dentro de la estructura de costos la más representativa son los honorarios de los especialistas. La inversión inicial requerida es de B/.22.179,00, de la cual se espera obtener un 15% a través de los inversionistas (B/.3.326.85), con un retorno esperado del 34% en un periodo de 18 meses.



1. Oportunidad de negocio

Según la Unicef, a nivel global hay aproximadamente 240 millones de niños con discapacidades, lo cual corresponde aproximadamente el 1% de la población de infantes global (UNICEF, 2021). En Panamá, el Estado promueve la educación inclusiva a estudiantes que tengan algún tipo de condición de discapacidad, a pesar de esto solo el 28% de los estudiantes desde 0-8 años registrados por el IPHE al 2020, se atendieron en centros educativos en la Ciudad de Panamá, que contaban con las adecuaciones y con profesionales para atender los variados tipos de trastornos (Bolaños, O. et. al., 2021).

Las escuelas de educación pública y privada en Panamá no cuentan con la infraestructura requerida para los estudiantes con trastornos debido a que es costosa y esto a pesar de la necesidad de inclusión (registrada) en los últimos años en Panamá, y de la ley No. 34 que vela por una educación inclusiva, adecuada y de calidad a los estudiantes que sean diagnosticados bajo alguna condición (Órgano Judicial. Ley No 34, 1995). La mayor deficiencia es más notable en las escuelas privadas ya que son pocos los centros que son inclusivos (Mora. J., 2019), y hoy en día el seguimiento por especialistas es realizado fuera de las instituciones educativas (Entrevista directora 4Kids Academy, 2022, Anexo 24A), lo cual causa que no haya una sinergia con la educación recibida en las aulas y por consecuencia en el rendimiento de los infantes se ve afectado.

Es por ello que Frijolitos Academy ofrecerá sus servicios a los Centros de Atención de la Primera Infancia, y en los primeros años estará compuesto por un equipo de especialistas (Cuadro 1. Anexo 1), los cuales coinciden que el servicio integral es de gran ayuda para la atención temprana y brindar las estrategias necesarias que ayuden a estimular las áreas de desarrollo (Anexo 2), para enriquecer al niño de habilidades que le permitan un mejor desempeño académico y socio emocional. Para esta estrategia el socio clave será 4 Kids Academy, CAIPI quien será el socio clave de Frijolitos Academy, ya que cuenta con más de 9 años en el mercado y una solidez en esta industria. Y todo esto es con el fin de que a futuro se ofrecerá el servicio a otros CAIPIS que estén interesados, escuelas privadas y públicas, entre otros. Mayores detalles se encuentran en la parte I del plan de negocios.



2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El gasto promedio mensual en infantes con algún tipo de condición que requieren atención de especialistas se puede estimar por B/.3.000,00 mensuales, donde considerando la experiencia de la directora en 4Kids, en donde al menos 2 de cada 6 niños requieren evaluación y acompañamiento especial, se puede deducir que un estimado del mercado en la Ciudad de Panamá, es de B/.27.840.780,00 (Anexo 7. Cuadro 5). Si bien es cierto en el país, existen CAIPIS que cuentan con especialistas (Anexo 8, Cuadro 6) no existe un servicio integral de evaluación y acompañamiento directo.

En Panamá ha sido un reto la implementación de políticas inclusivas (Órgano Judicial. Ley No 34, 1995) debido a que en muchas ocasiones las entidades educativas públicas y privadas no cuentan con la estructura y el recurso que vele por una educación inclusiva, adecuada y de calidad. Es por esto que los padres de familia deben optar por que sus hijos sean atendidos por especialistas individualizados, lo cual les afecta económicamente y social-demográficamente, por el gran golpe a la economía en los últimos años que genera una falta de estabilidad para que familias puedan costear un servicio educativo de calidad y que al no están distribuidos en toda la capital y se ven afectados en su movilización. Hoy en día se ha promovido la adaptabilidad a clases virtuales, sin embargo, desde el punto de vista del especialista, se logran mejores avances de manera presencial.

Actualmente en Panamá no existen CAIPIS que brinden un servicio de evaluación y acompañamiento integral hacia los infantes dentro del plantel, y es por esto, que son potenciales competidores los centros integrales de bienestar, ya que pueden tomar la decisión de ofrecer sus servicios dentro de los CAIPI y especialistas particulares (Anexo 9). Los detalles se encuentran en la parte I del plan de negocios.

En la República de Panamá, existen más de 687 CAIPIS, de los cuales 562 son privados, que brindan atención de guardería y estudio dirigido a los infantes (Mides, Marzo del 2021), estos serían nuestros potenciales clientes. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.



3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocios de Frijolitos Academy tiene un enfoque en clientes directos (CAIPIS), con la finalidad de brindarles una atención integral a través de un gabinete psicopedagógico a los usuarios finales (Infantes, padres, madres y/o tutores) y de esta manera poder orientar, apoyar y brindar herramientas para el desarrollo de los infantes según lo requiera; es por ello que la principal fuente de ingresos es la contratación de nuestros servicios por parte de los CAIPIS. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.

Frijolitos Academy, una empresa compuesta por un grupo multidisciplinario de profesionales tales como: psicólogo clínico, fonoaudiólogo, psicopedagogo y estimulador temprano (Cuadro 1. Anexo 1), que en conjunto con docentes y demás personal de los CAIPI: evalúan las conductas de los infantes (priorizando a infantes en la etapa de la primera infancia (0-4 años) que presentan una deficiencia en su desarrollo), proponen y ejecutan un tratamiento, y dan seguimiento para evaluar avances e informar a padres, madres y/o tutores.

El objetivo general de Frijolitos Academy es brindar un servicio innovador, confiable y de calidad a los CAIPIS, donde se garantice una evaluación y diagnóstico veraz por medio de la creación de servicios innovadores que orienten y acompañen a los padres, madres y/o tutores. Entre sus valores está el trabajo en equipo, comunicación, seguridad, inclusión, entre otros. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.

Su estrategia inicial para establecer un mayor alcance será por medio de la alianza con el CAIPI 4 KidsAcademy, la cual se encuentra ubicada en San Miguelito, debido al reconocimiento que mantiene este CAIPI. En un mediano plazo, se abordará la expansión de la zona geográfica a zonas aledañas a San Miguelito en un radio de 20 km del distrito, priorizando los CAIPIS que requieran de los servicios del gabinete.

Respondiendo a la agenda de desarrollo sostenible 2030, su estrategia de responsabilidad empresarial cuenta con las siguientes iniciativas: activismo social, económico y medioambiental. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.



4. Plan de Marketing

Frijolitos Academy tiene una orientación al cliente, y tiene como objetivo posicionar dentro del reconocimiento de los CAIPI a Frijolitos Academy en los primeros 12 meses dentro del mercado de especialistas enfocados en la primera infancia a través de la marca 4 Kids, captación de nuevos CAIPIS para el final del primer año y a su vez crear una comunidad en redes sociales el primer año de operación de 1,500 seguidores con los cuales se busca generar lealtad a través de interacciones diarias.

La segmentación del mercado está basada en variables como lo es el enfoque que tendrá en el corregimiento de San Miguelito, ya que cuenta con una población de 28,122 infantes (Anexo 14. Cuadro 9). Los CAIPI que contraten los servicios en plantel podrán adoptar el mismo como diferenciador ante su mercado, lo cual ante el comportamiento del mercado actual, es un beneficio diferenciador al brindar esta sinergia entre educadores y especialistas para la atención del infante. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.

Frijolitos Academy tiene su enfoque en utilizar una estrategia de diferenciación, con el fin de agregar valor a nuestros clientes directos y usuarios finales, por medio de una variedad de planes, la cual se puede acondicionar al cliente, dependiendo de la cantidad de horas que el infante requiera; capacitaciones a CAIPIS y capacitaciones online y/o presencial con un enfoque en el entorno (familiares, psicopedagogos, psicólogos, educadores extracurriculares, a quien pueda interesar) de los infantes con deficiencias en el desarrollo.

La estrategia de precio inicial es una estrategia de lanzamiento el cual se adapta el precio de los paquetes de acuerdo a la disposición de pago y cantidad de niños de los CAIPI. Cabe destacar, que los precios por hora están por debajo de los precios en el mercado.

Las principales estrategias de comunicación, será a través de visita a CAIPIS particulares que estén ubicados en el área de San Miguelito, participación en eventos importantes donde participen profesionales relevantes de la industria y la creación y mantenimiento de página web, entre otros. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.

El presupuesto para Marketing para el primer año incluye la creación página Web, creación de contenido RRSS y el open Frijolitos. Los detalles se encuentran en la parte I del plan negocios.



5. Plan de Operaciones

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Actualmente el CAIPI redirecciona a los infantes a especialistas fuera del plantel (Anexo 24), cuando determinan que el infante tiene alguna deficiencia o necesidad que deba ser evaluada.

Es por esto que la metodología principal de trabajo del gabinete será en base a las necesidades de los infantes en los CAIPIS donde asisten, lo cual determinará el tipo de metodología específica a aplicar, dicese método TEACHH para infantes con conductas que respondan al espectro autista, pensamiento visible para los infantes con dificultades de aprendizaje, estimulación temprana a través del método Doman.

En una etapa inicial, las operaciones de Frijolitos Academy se desarrollarán dentro del CAIPI "4 KidsAcademy" ubicado en el distrito de San Miguelito, a pocos minutos de la ciudad de Panamá. Específicamente, en un aula especial (Anexo 18) donde pueda reunirse el gabinete, y a su vez un espacio donde realizar las evaluaciones a los niños.

A los CAIPIS que estén interesados en obtener los servicios del gabinete psicopedagógico, se le ofrecerán distintos paquetes los cuales incluyen evaluación, estimulación y tratamientos, además de la retroalimentación y acompañamiento con los padres y/o tutores, como lo son: plan raíces, plan en crecimiento, plan semilla, horas extras (de ser requerido), Capacitaciones a CAIPIS y capacitaciones online y/o presencial con un enfoque en el entorno del infante.

En primera instancia los docentes del CAIPI serán los que identificarán si el niño o niña cuenta con algún tipo de trastorno en el desarrollo y referirá al infante para recibir atención directa con alguno de los especialistas donde ellos determinarán los pasos a seguir para trabajar de cerca con el infante, los padres o tutores y el docente, con el fin de buscar que el infante logre los objetivos que se buscan en las sesiones.

El gabinete en su etapa inicial estará compuesto por cuatro (4) especialistas: un psicólogo clínico, un fonoaudiólogo, un psicopedagogo y un especialista en estimulación temprana, estos trabajaran la cantidad de horas al día que sea contratada por los CAIPIS. La solicitud



de horas de los profesionales se realizará de acuerdo a la demanda, es decir, los mismos serán solicitados de acuerdo a la cantidad de horas demandadas por los CAIPI:

Tabla 4. Distribución de horas por CAIPI									
Actividad	Duración		FS	Requerimiento Semanal				Requerimiento Mensual	
Trabajo con niño diario	40	min	2	80	min	1,3	hr	5	hr
Trabajo con padre diario	60	min	1	60	min	1	hr	4	hr
Trabajo con CAIPI diario	60	min	1	60	min	1	hr	4	hr
Consultorias Externas CAIPI	60	min	1	60	min	1	hr	4	hr

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

De requerir trabajo de horas extras junto a los CAIPI, los especialistas ganarán el 70% de la hora extra ganada. A los mismos se les proveerá de los materiales didácticos requeridos, laptops, material de bioseguridad, seguro social, viáticos por traslado.

El trabajo en conjunto con los CAIPI permitirá a los mismos proveer una frecuente retroalimentación a los usuarios finales (padres y/o tutores), lo cual es valorado por los usuarios finales.

Con este servicio integral se busca orientar, apoyar y brindar herramientas a los padres y/o tutores y los docentes, las cuales serán de vital importancia para el desarrollo de las habilidades, destrezas y la modificación de conductas de niños que presenten trastornos en el desarrollo y que por lo tanto, requieran de esta atención personalizada.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones se compone por dos actores principales, el CAIPI y Frijolitos Academy, del cual para proveer los servicios están relacionados y algunas de las actividades tienen dependencia del otro, lo cual se detalla en Anexo 27. A continuación se describe el flujo de operaciones para Frijolitos Academy:

1. Observación del infante en su rutina diaria en el CAIPI.
2. Identificación de comportamientos o conductas.
3. Apertura de expediente del infante.



4. Presentación al gabinete psicopedagógico de la ruta de tratamiento propuesta.
5. De acuerdo a la aprobación del gabinete y/o aportes se ajustará la ruta de tratamiento hasta ser aprobado por todo el gabinete. En este paso pueden surgir recomendaciones de otro tipo de especialistas (por ejemplo, el especialista evaluador es un estimulador, sin embargo, el psicólogo infantil puede sugerirle cómo gestionar parte de la estimulación según su experiencia)
6. Posteriormente, se brindará retroalimentación al CAIPI y a través de ellos a los padres y/o tutores. Donde el padre y/o tutores deberán aceptar o negar aplicar el tratamiento.
7. Una vez aceptada la ruta de tratamiento por parte de los padres y el CAIPI, se inicia con la aplicación en conjunto del tratamiento.
8. Se mantiene constante la evaluación del infante ante la respuesta al tratamiento, a la misma vez que se provee semanalmente la retroalimentación al CAIPI y padres.
9. Fin: Luego de la aplicación de tratamiento y evaluación del mismo, se establecerá si el infante requiere más atención especial o no y la frecuencia en la que se deba realizar.

Flujo de Operaciones Frijolito's Academy

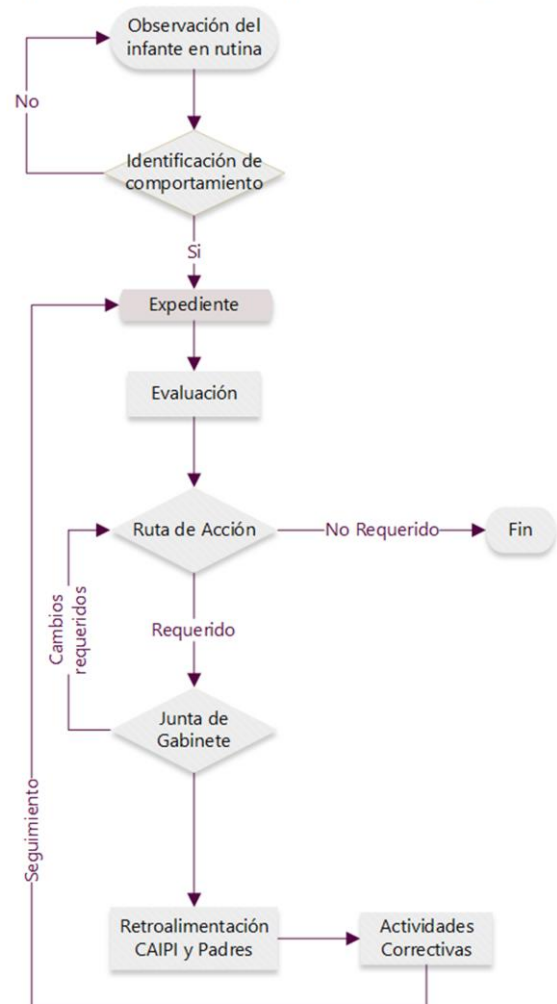


Figura 2.
Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2022 y la

Cabe destacar, que como ha sido mencionado en secciones previas, una sesión con un niño puede ir de 40 min a una hora, a eso agregándole la hora semanal de trabajo con el CAIPI, padres y/o tutores para proveer la retroalimentación.



5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se estima que en el año 0 realizarán varias gestiones para el plan de desarrollo e implementación de Frijolitos Academy, donde iniciará con la investigación de mercado por un periodo de 3 meses, seguido de la identificación de un modelo de implementación y del recurso humano que requerirán, el cual dependerá de la cantidad de clientes y horas que requieran. A partir del mes de abril se gestionará el plan de marketing, el cual implica la creación de la página web y redes sociales, y al cierre de ese periodo se gestionará lo relacionado a la inversión inicial requerida.

Tabla 9. Cronograma de Marketing para Año 0												
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investigación de Mercado	■	■	■									
Identificar modelo de operación				■	■							
Identificar Recurso Humano Requerido				■	■							
Plan de Marketing				■	■	■	■	■				

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

5.4. Dotación

La dotación de personal de los primeros 5 años es la siguiente:

Tabla 10. Dotación de Personal por Año					
Rol	1	2	3	4	5
Personal Administrativo					
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente Administrativo	0	0	1	1	1
Gerente Operacional	0	0	1	1	1
Auxiliar Contable	0	0	0	0	1
Asistente de Gerencia	0	1	1	1	1
Especialistas					
Fonoaudiólogos	1	1	1	1	2
Psicólogo Clínicos	1	1	2	3	3
Psicopedagogo	1	1	1	1	2
Estimulador Temprano	1	2	3	3	5

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.



En el alcance inicial, el Gerente General será el encargado de desarrollar e impulsar el área administrativa, es decir, manejo de pago de honorarios profesionales, manejo de horarios por CAIPI, cotizaciones, visitas a potenciales clientes, entre otros.

El gabinete será contratado bajo honorarios profesionales, de los cuales según la especialidad bajo la cual se desempeñen, tendrán un pago por hora de B./15.00 a B./25.00. Las horas demandadas por especialistas varían dependiendo de la cantidad de horas contratadas por el CAIPI, así como también sus costos, a continuación se detallan en casa uno de los planes:

Tabla 11. Plan Raíces	35	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req.	Monto
Psicopedagogo	5	B/.131
Psicólogo Clínico	11	B/.210
Fonoaudiólogo	5	B/.131
Estimulador	14	B/.210
	Costo Unitario Semanal	B/.683
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.		

Tabla 12. Plan en Crecimiento	25	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req.	Monto
Psicopedagogo	4	B/.94
Psicólogo Clínico	8	B/.150
Fonoaudiólogo	4	B/.94
Estimulador	10	B/.150
	Costo Unitario Semanal	B/.488
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.		

Tabla 13. Plan en Crecimiento	15	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req. Mensual	Monto
Psicopedagogo	2	B/.56
Psicólogo Clínico	5	B/.90
Fonoaudiólogo	2	B/.56
Estimulador	6	B/.90
	Costo Unitario Semanal	B/.293



Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

Tabla 14. Juntas Semanales	4	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req. Mensual	Monto
Psicopedagogo	1	B/.25
Psicólogo Clínico	1	B/.20
Fonoaudiólogo	1	B/.25
Estimulador	1	B/.15
	Costo Unitario Semanal	B/.85
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.		

Los especialistas no requerirán estar en el plantel todos los días, el tiempo y visitas a los planteles va a depender del plan adquirido por el CAIPI (Requerimiento de terapia, evaluación, análisis y consenso del gabinete).

Considerando la proyección de clientes que tendrá Frijolitos Academy se requerirá cubrir para el primer año de operación 3,431 horas, las cuales serán distribuidas por especialista, según el detalle antes mencionado.

A su vez en el año 5, Frijolitos Academy considera un incremento en sus clientes, de los cuales hay una variación de los planes obtenidos, por lo cual así mismo aumenta la cantidad de horas que hay que cubrir a 21,323 horas.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de frijolitos está compuesto principalmente por cuatro personas: Tilsia Abrego, Antonia Effio, Ana Gabriela García e Ydamary Cartaya, estas dos últimas optan por el grado de MBA de la Universidad de Chile. (Anexo 21)

La licenciada en educación preescolar Tilsia Abrego, quien cuenta con más de 25 años de experiencia en educación, tanto privada como pública. En los últimos 10 años se ha enfocado en la educación y cuidado de la primera infancia, y es por esto que aperturó el CAIPI 4KIDS y estudio dirigido. Adicionalmente, es miembro activo de Delta Kappa Gamma (Sociedad Internacional de Educadoras) y Asociación Panameña de Lectura (APALEC).



Igualmente cuentan con una psicóloga clínica cognitiva llamada Antonia Effio, quien posee más de 11 años de experiencia trabajando con niños y niñas en el Colegio Internacional de María Inmaculada, donde brinda sus servicios a los grados de primaria y secundaria, y también como especialista particular.

En tercer lugar, cuentan con Ana Gabriela García quien tiene una licenciatura en gerencia financiera y bancaria, quien cuenta con 8 años de experiencia en la banca, enfocada en el área de crédito y atención al cliente. Adicionalmente, ha realizado voluntariado en CAIPIS y dictó durante 3 años clases a primaria de asignaciones varias en áreas de escasos recursos.

Por su parte Ydamary Cartaya, cuenta con una licenciatura en Negocios Internacionales y ha desempeñado sus funciones durante 5 años en el área de finanzas, con enfoques en el área de calidad, mejora de procesos y administración de proyectos. Fue parte del equipo permanente de voluntarios por 2 años de una ONG de la región en el área de Formación y Voluntariado.

Dentro de las características y competencias del equipo gestor resaltan las siguientes:

- Experiencia de más de 35 años en el mercado, habilidades gerenciales desarrolladas, trato con los padres, niños, especialistas.
- Experiencia de más de 11 años en la industria de la educación, específicamente en la parte cognitiva.
- Atención al Cliente externo e interno.
- Conocimiento de las posibilidades y funcionamiento de financiamiento
- Conocimiento de cómo funciona el sistema contable.

6.2 Estructura organizacional

Para el plazo inicial y medio del proyecto, el cual considera del año 0 al año 5, se espera contar con la siguiente estructura, donde se considera la tercerización de servicios de soporte tecnológico y manejo de redes sociales y página web.

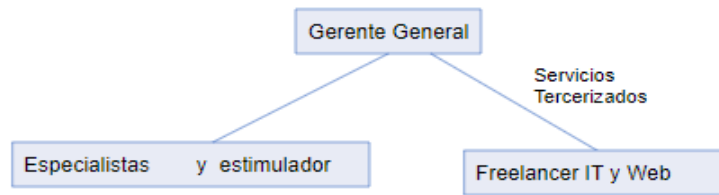


Figura 3.
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

Para el largo plazo (5 años) de acuerdo al aumento de la operación y crecimiento del negocio, se considera la siguiente estructura:

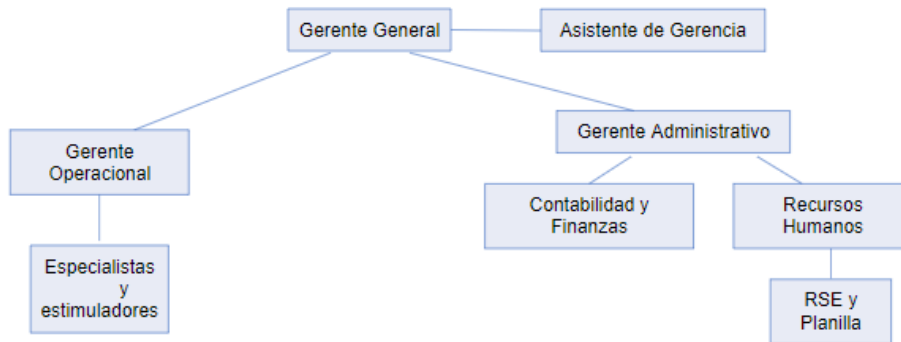


Figura 4.
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

6.3 Incentivos y compensaciones

Considerando el pago de honorarios a especialistas y el salario del personal administrativo, se establecen las siguientes compensaciones mensuales, que van de la mano con las horas requeridas previamente detalladas en el subcapítulo de dotación:

Tabla 15. Supuesto de Costos Anuales						
Concepto Mes	0	1	2	3	4	5
Personal						
Gerente General	B/.9.600	B/.9.600	B/.9.792	B/.9.988	B/.10.188	B/.10.391
Gerente Administrativo		B/.0	B/.0	B/.7.200	B/.7.344	B/.7.491
Gerente Operacional		B/.0	B/.0	B/.7.200	B/.7.344	B/.7.491
Asistente de Gerencia		B/.0	B/.4.800	B/.4.896	B/.4.994	B/.5.094
Especialistas		B/.71.620	B/.139.796	B/.243.398	B/.311.421	B/.428.946
Viáticos		B/.2.400	B/.2.448	B/.2.497	B/.2.547	B/.2.598
Seguro		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.



A su vez, dentro de la mezcla de compensación se considera la asignación de uniformes, y capacitaciones que le generen valor al empleado en su carrera. Así como también, se consideran los viáticos por movilización de CAIPI a CAIPI.

Frijolitos Academy contará con un sistema de incentivos para que tanto las áreas se sientan motivadas y a su vez que se mantengan alineadas con la visión de la empresa. Se considerará lo siguiente:

- El área administrativa será evaluada de acuerdo a aspectos de orden y entrega de la información, así como también la atención a los clientes y eficiencias en los costos de la empresa. Adicional, se tomará en consideración la retroalimentación que nos presenten los potenciales clientes en cuanto a la atención recibida.
- Atención al cliente por parte del área administrativa, donde se considerará la rapidez en atención para los nuevos potenciales clientes que soliciten cotizaciones o que quieran solventar dudas.
- El desempeño del área operativa será evaluada de acuerdo a: contactos con los padres y/o tutores, seguimiento que se le da al infante en conjunto con el docente, reclamos que presenten los clientes directos o indirectos, capacidad de sinergia con el personal del CAIPI.

7. Plan Financiero

Cantidad de Clientes: Tabla de supuestos de cantidad de clientes mensual según los planes para atención a CAIPI o talleres.

Tabla 16. Demanda de clientes por año					
Servicio Año	1	2	3	4	5
Plan Raíces	1	2	4	4	6
Plan en Crecimiento	2	3	4	4	6
Plan Semilla	2	2	4	6	8
Capacitaciones a CAIPI	8	13	19	18	20
Talleres	18	38	73	73	73

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Mayo, 2022)



Cantidad de planes a vender:

Tabla 17. Demanda Proyectada de Planes por Año					
Servicio	1	2	3	4	5
Plan Raíces	48	76	152	212	260
Plan en Crecimiento	36	112	168	168	284
Plan Semilla	56	88	164	252	340
Capacitaciones a CAIPI	8	13	9	9	20
Talleres	18	38	73	73	73

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Mayo, 2022)

Precio por servicio semanal ofrecido para cada plan, capacitación o taller:

Tabla 5. Precio por plan					
Tipo de Servicio / Año	1	2	3	4	5
Plan Raíces	B/.1.000	B/.1.020	B/.1.040	B/.1.061	B/.1.082
Plan en Crecimiento	B/.550	B/.561	B/.572	B/.584	B/.595
Plan Semilla	B/.400	B/.408	B/.416	B/.424	B/.433
Capacitaciones a CAIPI	B/.50	B/.51	B/.52	B/.53	B/.54
Talleres	B/.40	B/.41	B/.42	B/.42	B/.43

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.

Supuesto de costos mensuales durante el Año 1 de operación:

Tabla 18. Supuesto de Costos Mensuales para el Año 1													
Concepto Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Personal	B/.4.070	B/.4.070	B/.4.070	B/.5.325	B/.5.240	B/.5.325	B/.8.445	B/.8.530	B/.8.445	B/.10.395	B/.10.310	B/.9.395	B/.83.620
Gerente General	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.800	B/.9.600
Asistente Gerencial	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Gerente Operacional	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Especialistas	B/.3.070	B/.3.070	B/.3.070	B/.4.325	B/.4.240	B/.4.325	B/.7.445	B/.7.530	B/.7.445	B/.9.395	B/.9.310	B/.8.395	B/.71.620
Viaticos	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	B/.2.400
Seguro	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Servicios Tercerizados	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.890	B/.5.730
Freelancer IT y Web	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.440	B/.5.280
Contabilidad y finanzas	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.450	B/.450
Marketing	B/.35	B/.35	B/.410	B/.35	B/.35	B/.410	B/.35	B/.35	B/.410	B/.35	B/.35	B/.410	B/.1.920
Página Web	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.35	B/.420
Open Frijolitos	B/.0	B/.0	B/.375	B/.0	B/.0	B/.375	B/.0	B/.0	B/.375	B/.0	B/.0	B/.375	B/.1.500
Otros	B/.1.624	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.119	B/.2.932
Materiales de Oficina	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.31	B/.374
Licencias Software	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.17	B/.198
Material de Bioseguridad	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.6	B/.70
Promoción y Ventas	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.3	B/.35
Material Didactico	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.63	B/.750
Gastos de apertura	B/.1.505	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.1.505

Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.



Proyección de costos anuales:

Tabla 15. Supuesto de Costos Anuales						
Concepto Mes	0	1	2	3	4	5
Personal						
Gerente General	B/.9.600	B/.9.600	B/.9.792	B/.9.988	B/.10.188	B/.10.391
Gerente Administrativo		B/.0	B/.0	B/.7.200	B/.7.344	B/.7.491
Gerente Operacional		B/.0	B/.0	B/.7.200	B/.7.344	B/.7.491
Asistente de Gerencia		B/.0	B/.4.800	B/.4.896	B/.4.994	B/.5.094
Especialistas		B/.71.620	B/.139.796	B/.243.398	B/.311.421	B/.428.946
Viáticos		B/.2.400	B/.2.448	B/.2.497	B/.2.547	B/.2.598
Seguro		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Servicios Tercerizados						
Freelancer IT y Web		B/.5.280	B/.5.386	B/.5.493	B/.5.603	B/.5.715
Contabilidad y finanzas		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.4.800
Marketing						
Creación Página Web	B/.800	B/.1.220	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Mto. Pagina Web		B/.420	B/.420	B/.420	B/.420	B/.420
Open Frijolitos		B/.1.500	B/.1.530	B/.1.561	B/.1.592	B/.1.624
Otros						
Materiales de Oficina	B/.0	B/.374	B/.520	B/.765	B/.857	B/.1.170
Licencias Software	B/.99	B/.198	B/.202	B/.309	B/.105	B/.321
Material de Bioseguridad	B/.0	B/.70	B/.100	B/.160	B/.178	B/.257
Promoción y Ventas	B/.15	B/.35	B/.36	B/.36	B/.37	B/.38
Material Didáctico	B/.0	B/.750	B/.1.071	B/.1.873	B/.2.175	B/.3.247
Gastos de apertura	B/.1.505	B/.1.505	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Equipo de Oficina	B/.500	B/.1.050	B/.1.020	B/.1.561	B/.531	B/.1.624
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.						

Depreciación:

La depreciación de los activos fijos como lo son los equipos informáticos (laptops e impresora) para la cual se estima una vida útil de 5 años para las laptops y 8 años para la impresora.



Tabla 19. Depreciación	
Activos Fijos	Años
Laptops	5 Años
Impresora	8 Años
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022	

Estimación de ingresos para los próximos 5 años de operación:

La proyección de ingresos fue estimada en base al mercado objetivo y la penetración que se tendrá en estos 5 años. El mayor crecimiento se tendrá en los primeros años de operación considerando que es un servicio innovador y único en el mercado, es por esto que se estima que tendrá un alto potencial de crecimiento. Estos ingresos van de la mano con el plan que cada CAIPI solicite semanalmente y las capacitaciones y talleres que igualmente se ofrecen a los clientes.

Tabla 7. Proyección de Ingresos por Servicios					
Servicio	1	2	3	4	5
Plan Raíces	B/.48.000	B/.77.520	B/.158.141	B/.224.976	B/.281.432
Plan en Crecimiento	B/.19.800	B/.62.832	B/.96.133	B/.98.056	B/.169.076
Plan Semilla	B/.22.400	B/.35.904	B/.68.250	B/.106.970	B/.147.211
Capacitaciones a CAIPI	B/.400	B/.663	B/.468	B/.478	B/.1.082
Talleres	B/.720	B/.1.550	B/.3.038	B/.3.099	B/.3.161
Total Ingresos	B/.91.320	B/.178.469	B/.326.030	B/.433.578	B/.601.962
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.					

Plan de Inversiones inicial y futuro:

Para una mejor gestión y seguimiento de la atención integral a los infantes de cada CAIPI donde se ofrecerán los servicios de Frijolitos Academy, se estiman que por año se deben realizar las siguientes inversiones.

Tabla 20. Plan de Inversiones - Inicial y Futuro						
Equipo de Oficina	B/.500	B/.1.050	B/.1.020	B/.1.561	B/.531	B/.1.624
Gastos de Apertura	B/.11.519					
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.						



Proyecciones de Estado de Resultados:

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos Estimados	B/.0	B/.91.320	B/.178.469	B/.326.030	B/.433.578	B/.601.962
Costos Estimados	B/.0	-B/.71.620	B/.139.796	B/.243.398	B/.311.421	B/.428.946
UTILIDAD BRUTA	B/.0	B/.19.700	B/.38.673	B/.82.633	B/.122.156	B/.173.016
Margen Bruto		22%	22%	25%	28%	29%
Gastos de Personal	-B/.9.600	-B/.12.000	-B/.17.040	-B/.31.781	-B/.32.416	-B/.33.065
Gastos de Marketing	-B/.815	-B/.3.175	-B/.1.986	-B/.2.017	-B/.2.049	-B/.2.082
Gastos de Computación	-B/.99	-B/.198	-B/.202	-B/.309	-B/.105	-B/.321
Gastos Generales	B/.0	-B/.1.194	-B/.1.691	-B/.2.798	-B/.3.211	-B/.4.675
Gastos de apertura	-B/.1.505	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Total Gastos	-B/.12.019	-B/.16.567	-B/.20.919	-B/.36.905	-B/.37.781	-B/.40.143
UTILIDAD OPERACIONAL	-B/.12.019	B/.3.133	B/.17.755	B/.45.728	B/.84.375	B/.132.874
Depreciación	-B/.100	-B/.306	-B/.510	-B/.822	-B/.928	-B/.1.253
Amortización		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-B/.12.119	B/.2.826	B/.17.244	B/.44.905	B/.83.447	B/.131.621
Impuestos (25%)	B/.0	B/.101	-B/.3.705	-B/.10.620	-B/.20.256	-B/.32.299
UTILIDAD NETA	-B/.12.119	B/.2.927	B/.13.539	B/.34.285	B/.63.191	B/.99.321
Margen Neto		3%	8%	11%	15%	16%
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.						



Flujo de Caja Proyectado:

Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos por Plan Raíces		B/.48,000	B/.77,520	B/.158,141	B/.224,976	B/.281,432
Ingresos por Plan en Crecimiento		B/.19,800	B/.62,832	B/.96,133	B/.98,056	B/.169,076
Ingresos por Plan Semilla		B/.22,400	B/.35,904	B/.68,250	B/.106,970	B/.147,211
Ingresos por Capacitaciones a CAIPIS		B/.400	B/.663	B/.468	B/.478	B/.1,082
Ingresos por Talleres		B/.720	B/.1,550	B/.3,038	B/.3,099	B/.3,161
Total de Ingresos Estimados		B/.91,320	B/.178,469	B/.326,030	B/.433,578	B/.601,962
Costos Directos						
Especialistas		-B/.71,620	-B/.139,796	-B/.243,398	-B/.311,421	-B/.428,946
Utilidad Bruta		B/.19,700	B/.38,673	B/.82,633	B/.122,156	B/.173,016
Margen de contribución		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Gastos						
Gastos de Personal		-B/.12,000	-B/.17,040	-B/.31,781	-B/.32,416	-B/.33,065
Gastos de Marketing		-B/.3,175	-B/.1,986	-B/.2,017	-B/.2,049	-B/.2,082
Gastos de Computación		-B/.198	-B/.202	-B/.309	-B/.105	-B/.321
Gastos Generales		-B/.1,194	-B/.1,691	-B/.2,798	-B/.3,211	-B/.4,675
Gastos de apertura		B/.0	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Total de costos indirectos estimados		B/.0	-B/.16,567	-B/.20,919	-B/.37,781	-B/.40,143
Utilidad Operacional (EBITDA)		B/.0	B/.3,133	B/.17,755	B/.45,728	B/.132,874
Depreciación						
Depreciación de activos fijos		-B/.306	-B/.510	-B/.822	-B/.928	-B/.1,253
Resultado antes de impuestos		B/.0	B/.2,826	B/.17,244	B/.83,447	B/.131,621
Impuestos (25%)		B/.0	B/.101	-B/.3,705	-B/.10,620	-B/.32,299
Resultado después de impuestos		B/.0	B/.2,927	B/.13,539	B/.34,285	B/.99,321
Depreciación						
Depreciación de activos fijos		B/.0	B/.306	B/.510	B/.822	B/.928
NOPAT		B/.0	B/.3,233	B/.14,050	B/.35,107	B/.64,119
Inversiones						
Gastos Puesta en Marcha		-B/.12,019	B/.0	B/.0	B/.0	B/.0
Flujo Bruto		-B/.12,019	B/.3,233	B/.14,050	B/.35,107	B/.64,119
Capital de Trabajo		-B/.7,349	-B/.6,044	-B/.9,966	-B/.5,742	-B/.9,990
Valor de Desecho						B/.0
Flujo de Caja		-B/.19,368	-B/.2,811	B/.4,084	B/.29,366	B/.54,129
Tasa de descuento		17.43%				
VAN		B/.90,358.52		TIR	75%	

Fuente: Elaboración Propia, Mayo 2022.



Cálculo de tasa de descuento:

Para el cálculo de la tasa de descuento, es utilizado el modelo de valoración de activos (CAPM), el cual responde a la siguiente fórmula:

$$E(r_i) = r_f + [E(r_m) - r_f] \beta$$

Donde aplicando la misma, se obtiene una tasa de descuento de 11,43%, sin embargo, al ser un emprendimiento se considera un riesgo adicional del 6%

Tabla 23.		
Nomenclatura	Datos	Concepto
R	17,43%	Tasa de Descuento
Rf	1,72%	Tasa libre de riesgo bono EEUU 10 anos
US Beta	1,13	Beta Educación
Rm-RF	6,71%	Retorno del bono americano histórico 1978-2021
Country Risk Premium	1,88%	Riesgo País Panamá
Riesgo Emp	6,00%	Riesgo Emprendimiento
Fuente Datos:		Damodaran
		FinanceYahoo

Evaluación Financiera del proyecto:

En relación al flujo de caja, adjunto se detallan las razones financieras:

VAN **B/.90.359,52**

El plan de negocios es rentable, debido a que los flujos futuros son mayores a la inversión, por lo tanto genera valor.

TIR **75%**

El plan de negocios presentado se estima que generará un rendimiento por encima de la rentabilidad exigida.

PAYBACK **3,29**

El payback de este plan de negocios es de 3 años y 3 meses, debido a que el flujo de caja una vez iniciada la operación genera flujos positivos a partir de este periodo, dado a el incremento de la demanda.



ROI **720%**

Este plan de negocios presenta un ROI positivo, lo que representa que por cada dólar que sea invertido, se recupera un 720%.

Evaluación Financiera del proyecto con continuidad a 10 años:

En esta evaluación financiera se considera el valor de perpetuidad utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de Perpetuidad} = \frac{\text{Flujo de caja}}{(r - g)}$$

En donde “r” es la tasa de rendimiento exigido de 11,43%, donde se considera la tasa de descuento sin el riesgo por es un emprendimiento y donde “g” es 1.72% el cual corresponde a los bonos del tesoro en Estados Unidos a 10 años.

En relación al flujo de caja, adjunto se detallan las evaluaciones financieras:

VAN **B/.348.846,91**

El plan de negocios es rentable, debido a que los flujos futuros son mayores a la inversión, por lo tanto genera valor.

TIR **118%**

El plan de negocios presentado se estima que generará un rendimiento por encima de la rentabilidad exigida, principalmente porque el mismo es calculado a perpetuidad.

PAYBACK **3,29**

El payback de este plan de negocios es de 3 años y 3 meses, debido a que el flujo de caja una vez iniciada la operación genera flujos positivos a partir de este periodo, dado a el incremento de la demanda.

Valor de desecho:

Tabla 24. Valor de Desecho					
Activo Fijo	Depreciación	Total	Anual	Al año 5	Residual
Laptop	5 años	B/.6.235	B/.783	B/.3.889	B/.2.346
Impresora	7 años	B/.50	B/.6	B/.31	B/.19
					B/.2.364

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Mayo, 2022)



Balance proyectado:

Tabla 25. Balance Proyectado						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Efectivo	B/.12.481	B/.5.432	B/.13.552	B/.39.258	B/.101.728	B/.195.884
Cuentas por Cobrar	B/0	B/.9.132	B/.17.847	B/.32.603	B/.43.358	B/.60.196
Otros Activos						
Total Activo Corriente	B/.12.481	B/.14.564	B/.31.399	B/.71.861	B/.145.085	B/.256.080
Activo No Corriente						
Equipo de Oficina	B/.500	B/.1.550	B/.2.570	B/.4.131	B/.4.661	B/.6.285
Depreciación Acumulada (-)	-B/.100	-B/.406	-B/.916	-B/.1.739	-B/.2.667	-B/.3.921
Total Activo No corriente	B/.400	B/.1.144	B/.1.653	B/.2.392	B/.1.994	B/.2.364
TOTAL ACTIVOS	B/.12.881	B/.15.707	B/.33.053	B/.74.253	B/.147.079	B/.258.444
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
ISRL por pagar		-B/.101	B/.3.705	B/.10.620	B/.20.256	B/.32.299
Cuentas por pagar proveedores						
TOTAL PASIVOS	B/0	-B/.101	B/.3.705	B/.10.620	B/.20.256	B/.32.299
PATRIMONIO						
Capital	B/.25.000	B/.25.000	B/.25.000	B/.25.000	B/.25.000	B/.25.000
Utilidades retenidas	B/0	-B/.12.119	-B/.9.192	B/.4.347	B/.38.632	B/.101.823
(Perdida) Utilidades del periodo	-B/.12.119	B/.2.927	B/.13.539	B/.34.285	B/.63.191	B/.99.321
TOTAL PATRIMONIO	B/.12.881	B/.15.808	B/.29.347	B/.63.632	B/.126.823	B/.226.145
Fuente: Elaboración Propia. Mayo 2022.						



Capital de Trabajo:

En la necesidad de capital de trabajo se considera a un ciclo de 4 meses (Expresado en Balboas panameños)

Tabla 26. Necesidad de Capital de Trabajo	0	1	2	3	4	5
Gastos Anuales		-B/.88.187	-B/.160.715	-B/.280.302	-B/.349.203	-B/.469.088
Necesidad de Capital de Trabajo		-B/.7.349	-B/.13.393	-B/.23.359	-B/.29.100	-B/.39.091
Inversión en Capital de Trabajo	-B/.7.349	-B/.6.044	-B/.9.966	-B/.5.742	-B/.9.990	B/.39.091

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Mayo, 2022)

Fuentes de financiamiento:

La inyección inicial de los fondos será realizada por las integrantes del equipo gestor, y se espera abrir la oportunidad a nuevos inversionistas por el restante 15% de la inversión una vez inicie la operación.

Este aporte realizado por el equipo gestor y fundadoras del plan de negocios, muestra la confianza que tienen al emprendimiento, principalmente por la recuperación esperada y el tiempo de Payback.

8. Riesgos críticos:

- Deserción de especialistas, lo cual representa un alto riesgo para el proyecto ya que los especialistas son el principal socio clave, y la industria donde se desarrolla el proyecto requiere tener cercanía humana con el personal, lo cual si existe alta rotación de los especialistas, podría influir directamente en la cantidad de clientes y el nivel de satisfacción de los usuarios finales. Lo planteado, también podría ocasionar que el usuario final adquiriera los servicios por fuera del plantel. Por lo cual, se deberá mantener a los especialistas con un nivel de satisfacción alto y evaluar constantemente el mix de compensación.
- La inserción a mercado lenta, es considerado un riesgo medio debido a la naturaleza del mercado, donde la inserción en el mismo dependerá de la experiencia y entrega del servicio de otros CAIPI, donde existe la oportunidad de mitigar ingresando al mercado con un socio clave como lo es 4Kids.



- Desaceleración de la economía local: Representa un riesgo medio, debido a una de las consecuencias pueden ser aumento del desempleo, aumento de valor de productos de la canasta básica, entre otras, lo que lleva a los CAIPI a disminuir sus gastos al máximo para poder seguir operando
- Crisis globales: Representan un riesgo alto, debido a que puede ocasionar el cierre de los planteles por tiempo indefinido, lo que dificulta que puedan contratar los servicios del CAIPI.
- Aumento del salario mínimo: Lo que representa un riesgo medio, debido a que esto ocasiona un aumento en los costos y el mismo puede ser mitigado manteniendo un buen manejo en la distribución de horas de los especialistas.

9. Propuesta Inversionista

Frijolitos Academy, reúne a un gabinete de especialistas que trabajen en conjunto con las maestras y estimuladoras para brindar servicios de evaluación, atención y acompañamiento dentro de los Centros de Atención Integral a la Primera Infancia (CAIPI) a niños y niñas dentro de la primera infancia de 0 a 4 años, priorizando a los niños y niñas con algún tipo de condición como lo son déficit atencional, trastornos del espectro autista (TEA), discapacidad intelectual, discapacidad del aprendizaje, deficiencia visual y auditiva.

Es un proyecto que vela por el bienestar de los infantes y que en conjunto a los docentes de los CAIPI, padres y/o tutores reciban de Frijolitos una evaluación y acompañamiento integral en la primera etapa de la vida del infante.

Para este proyecto la inversión inicial requerida será de B/. 22.179,00, los cuales deberán ser recaudados de la siguiente manera:

- 85% = B/. 18.852.15 a través de un aporte realizado por dos integrantes del equipo gestor en partes iguales.
- 15% = B/. 3.326.85 captado a través de los inversionistas.

Se considera como socio mayoritario el equipo gestor, tomando en cuenta el valor que la alianza con la marca ya establecida 4Kids representa. Del 100% de las acciones se ofrece otorgar a los inversionistas un 15%, los cuales serán socios capitalistas, los cuales podrán recibir dividendos a partir del tercer año de operación. Los mismos tendrán el derecho de



participar en las juntas directivas sin embargo, no tienen poder de decisión en las decisiones administrativas y operativas de la organización.

El VAN de este proyecto corresponde a B/. 90.358,52 y la tasa interna de retorno corresponde al 75%, bajo una tasa de descuento de 17.43%, considerando un riesgo de emprendimiento del 6%.



Conclusiones

Frijolitos Academy el cual es un gabinete psicopedagógico, el cual surge desde la necesidad de brindar una atención integral a niños y niñas dentro de las edades de 0 meses a 4 años, priorizando a los niños y niñas con algún tipo de discapacidades en el desarrollo, específicamente aquellas que responden la necesidad de control de conducta, combinaciones varias (física y conductual), dificultad en el aprendizaje, dificultad en la comunicación, entre otros.

Este servicio tendrá su enfoque en los primeros años a los Centros de Atención a la Primera Infancia (CAIPI), el cual será potenciado con el socio clave 4 KidsAcademy, el cual es uno de los pilares iniciales para la ejecución de esta oportunidad de negocio, dada a la gran trayectoria en el mercado previamente mencionada, la cartera de clientes ya establecida y los vínculos ya creados con los infantes y sus padres, madres y/o tutores.

Este proyecto logrará alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operación, esto gracias a la variedad de planes que tienen para ofrecer al mercado y a lo competitivo que son sus precios. La inversión inicial de Frijolitos Academy es de B/.41.500,00 generando un VAN por B/. 57.312,303 y una TIR por 34%, esto es principalmente por la propuesta de valor que tiene este plan de negocios hacia sus clientes.



Referencias

- Perinat, A. A. (2016). *La Primera Infancia*. p.63 Universidad de Cataluña. <https://t.ly/pVik>
- Ingram, Tess. (2021). [Informe niños con discapacidad en el mundo, según el análisis estadístico más completo de UNICEF hasta la fecha]. <https://t.ly/RSE>
- Bolaños, O. et. al.(2021). Compendio Estadístico 2020. IPHE. <https://t.ly/MIBy>
- Ley No 34. (1995). de Órgano Judicial de Panamá. <https://t.ly/RSEr>
- Mora. J. (2019) Educación Inclusiva en Panamá. Panamá América. <https://www.panamaamerica.com.pa/opinion/educacion-inclusiva-en-panama-1136263>
- Contraloría General de la República. Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral de la República: III trimestre 2021. (2021) [Instituto Nacional de Estadística y Censo \(inec.gob.pa\)](https://inec.gob.pa)
- Colegio El Porvenir <https://www.elporvenir.es/es/presentacion-funciones-gabinete-psicopedagogico>
- Gaceta Oficial. Salario mínimo (2021) https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29446_C/GacetaNo_29446c_20211231.pdf
- Contraloría General de la República. Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral de la República: III trimestre 2021. (2021) <https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520211217103744COMENTARIOS.pdf>
- Contraloría General de la República. Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) Estimación y Proyección de la Población de la Republica, según sexo y Edad: Al 1 de Julio de 2010-2020. [Instituto Nacional de Estadística y Censo \(inec.gob.pa\)](https://inec.gob.pa)
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) CAIPI Certificados Covid-19. [CAIPI Certificados COVI-19 – Ministerio de Desarrollo Social \(mides.gob.pa\)](https://mides.gob.pa)
- Asamblea Nacional, Proyecto de Ley Comisión Nacional de Educación, Cultura y Deportes (Septiembre, 2019) Que establece políticas educativas inclusivas para los estudiantes con necesidades especiales (NEE) y dificultades del aprendizaje (DIFAS) en todos los centros educativos del país Primer Debate. Anteproyecto 214. https://asamblea.gob.pa/APPS/SEG_LEGIS/PDF_SEG/PDF_SEG_2020/PDF_SEG_2020/2020_P_292.pdf



- Asamblea Nacional de Panamá. Ley No. 171 de 15 de Octubre de 2020. [Gaceta Oficial Digital](#)
- Presidencia de Panamá. Ley No 171 de 15 de octubre de 2020 de Protección Integral a la Primera Infancia y al Desarrollo Infantil Temprano [La nueva Ley de Protección a la Primera Infancia se enmarca dentro de una política de Estado: Cortizo Cohen. \(presidencia.gob.pa\)](#)
- Ministerio de desarrollo social - Estándares de calidad <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2020/08/EstandaresCAIPI.pdf>
- Ministerio de desarrollo social - Requisitos para reapertura <https://www.mides.gob.pa/reapertura-de-caipi/>
- Iniciativas para la apertura de CAIPIS. Despacho Primera Dama. (2021) [Educación STEAM llegara a 13 CAIPIS gracias a la Primera Dama \(despachoprimeradama.gob.pa\)](#)
- Ministerio de Desarrollo. Requitos para la apertura de CAIPIS <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2020/08/Requisitos-para-caipi.pdf>
- Standard and Poors. 2021. Indicadores de Riesgo Soberano. [SovereignRiskIndicators - S&P Global Ratings \(spglobal.com\)](#)
- Población desempeñándose en un empleo informal [P053342420211215105856Comentarios.pdf \(inec.gob.pa\)](#)
- Rodriguez, M. La Estrella. 2022. [Moody's califica como 'moderado' el perfil macroeconómico de Panamá con perspectiva 'estable Baa2' \(laestrella.com.pa\)](#)
- Edad media de fecundidad. [Microsoft Word - COMENTARIOS.doc \(inec.gob.pa\)](#)
- Mayor tasa de fecundidad [Juventud-en-cifras1.pdf \(mides.gob.pa\)](#)
- Compendio estadístico UdelaS. http://www.udelas.ac.pa/site/assets/files/6137/10_compendio_estadistico_2016_-_2020_c.pdf
- Contraloría General de La República, INEC, 2019. Tasa de Natalidad y Mortalidad. [P053342420220112134925Gráfica 1 y 2.pdf \(inec.gob.pa\)](#)
- Atlas Social de Panamá. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2010), [08 - Situación de las personas con discapacidad en Panamá.pdf \(inec.gob.pa\)](#)
- Importancia de la estimulación. la importancia de la estimulación en la primera infancia <https://www.iphe.gob.pa/Importancia-de-la-Estimulacion->



[Temprana#:~:text=La%20estimulaci%C3%B3n%20temprana%20es%20muy,mental es%20y%20sociales%20del%20infante.](#)

- Cantidad de CAIPI con certificación de reapertura. <https://www.mides.gob.pa/caipi-certificados-covi-19/?csrt=7287524691936989489>
- Delta Kappa Gamma [INICIO | DKG Panamá \(dkgpanama.com\)](#)
- Infantes con dificultades de aprendizaje, estimulación temprana a través del método Doman <http://www.psicoglobalia.com/metodos-para-la-estimulacion-temprana-del-bebe/>
- Distribución porcentual de usuarios de instagram <https://es.statista.com/estadisticas/875258/distribucion-por-edad-de-los-usuarios-mundiales-de-instagram/>
- Country default spreads and Country Risk Premium https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Tasa libre de riesgo bono de los Estados Unidos a 10 años https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADDMVuFdPRfvqSZ-yXy8GDTBVvjfrgrM54f6OebDzGbn_eAacGgwZ1p4VWcjsR3UDeYt1cULEL3egrSdEoYPgjeU9HvUk99fOKzxn6o7sdNW4B0jK2gUwp-sSOBK2dtYCMLMQpKBZI4Ekik-vw3v6KzIqe24kLVxImtIKs8DNIA
- Retornos históricos <https://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
- Pobreza en Panamá. [Panamá: panorama general \(bancomundial.org\)](#)
- Objetivos De Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Número de CAIPIS en la República de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/nacional/211128/mides-invierte-5-5-millones-construccion-rehabilitacion-43-caipi>



- Evolución anual de la tasa de inflación en Panamá desde 2015 hasta 2026 <https://es.statista.com/estadisticas/1190100/tasa-de-inflacion-panama/>



Anexos

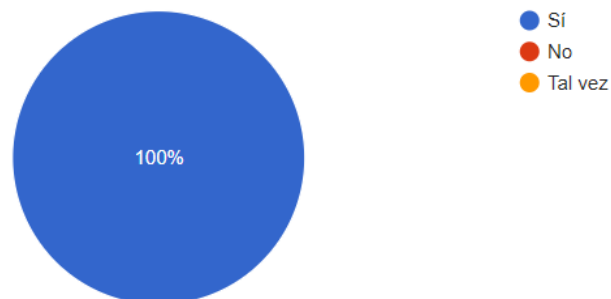
Anexo 1: Especialistas que componen el gabinete según su rol.

Especialistas que componen el gabinete según su rol	
Especialista	Rol
Fonoaudiólogo	Diagnostica, trata y ayuda a prevenir los trastornos de voz, habla, lenguaje y audición
Psicólogo Clínico	Evalúa las conductas identificadas por el padre, madre y/o tutor o psicopedagogo. Da seguimiento directo con los padres del infante.
Psicopedagogo	Asesorar y orientar a los padres, enfocándose en el ámbito de la educación.
Estimulador Temprano	Estimular a los infantes menores de 3 años, a través de herramientas de integración sensorial, movilidad, entre otros.
Fuente: Elaboración propia según conversaciones con especialistas (Enero, 2022)	

Anexo 2: Encuesta realizada a especialistas. Beneficio de acompañamiento con especialista.

¿Considera que le beneficiaría al niño o padre de familia trabajar junto con un especialista más de cerca?

9 respuestas





Pregunta realizada en especialistas

Encuesta realizada a especialistas: ¿Qué opinas de las asesorías en línea dirigidas a los padres de familia o tutor?	
Encuestado	Respuesta
<i>Encuestado 1</i>	Son buenas toda orientación es favorable
<i>Encuestado 2</i>	Son sumamente necesarias brindar a tiempo, se puede aprovechar mucho y motivar y exhortar a los padres y tutores a continuar en el proceso de formación para los niños.
<i>Encuestado 3</i>	Los Padres no dan la importancia a esto creen que es pérdida de tiempo
<i>Encuestado 4</i>	Bien organizadas y programadas son de mucha ayuda e impactan de manera favorable.
<i>Encuestado 5</i>	Son de ayuda aunque no con los mismos resultados y beneficios que en modalidad presencial
<i>Encuestado 6</i>	Son buenas siempre y cuando se les de hábitos de estudio
<i>Encuestado 7</i>	Son buenas en cuanto le den ejemplos y guías claras a los padres de familia con instrucciones y orientaciones precisas sobre que realizar con sus hijos y que sea productivos para ellos
<i>Encuestado 8</i>	Personalmente me gusta más (asesorías presenciales)
<i>Encuestado 9</i>	Es preferible la forma presencial, me parece más espontánea, clara y confidente
Fuente: Elaboración propia según conversaciones con especialistas (Enero, 2022)	



Anexo 3: Tipos y Características de Trastornos del Desarrollo en Infantes de 0-8 años.

Tipos y Características de Trastornos en el Desarrollo en La Primera Infancia (0 a 8 años)			
Tipo	Características	Tratamientos	Especialistas
Trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH)	Falta de atención en el desarrollo de cualquier actividad	Terapia conductual con los infantes. Manejo de la conducta en el aula.	Psicólogo infantil, docentes, pediatra especializado en desarrollo.
	Le resulta difícil enfocarse en una tarea y predomina la impulsividad	Vigilancia estrecha	
	Falta de atención e impulsividad	Capacitación a docentes y personal de CAIPI	
Trastornos del espectro autista (TEA)	Problemas para socializar	Terapia conductual	Pediatras del desarrollo, docentes, neurólogos pediatras, psicólogos o psiquiatras infantiles.
	Preferencia por realizar actividades solo	Terapia del habla. Método TEACHH.	
	Apatía		
	Dificultad en el habla y lenguaje	Integración sensorial	
Discapacidad intelectual	Leve	Terapia del habla	Docentes, psicólogo infantil.
	Moderada	Terapia Ocupacional	
	Profunda	Educación Especial	
Discapacidad del aprendizaje	Dislexia	Terapia del habla	Docente, fonoaudiólogo, psicólogo o psiquiatra infantil.
	Disgrafía		
	Discalculia		
	Apraxia del habla		
	Trastornos de procesamiento auditivo central		
	Trastornos de aprendizaje no verbal		
Deficiencia auditiva	Procesamiento auditivo	Acompañamiento a docentes para saber cómo transmitir la información	Fonoaudiólogo
	Sordera		Lenguaje de señas
Deficiencia visual	Falta de visión	No aplica	Docentes en educación infantil
Fuente: Elaboración Propia (Enero, 2022)			



Anexo 4: Composición porcentual del Producto Interno Bruto Trimestral en la República de Panamá según categoría de actividad económica. Tercer trimestre de 2019-2021.

República de Panamá CENTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Instituto Nacional de Estadística y Censo				
Cuadro 3. COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL EN LA REPÚBLICA, SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: TERCER TRIMESTRE DE 2019-21				
Categoría de actividad económica	Descripción	Composición porcentual del Producto Interno Bruto Trimestral		
		2019 (P)	2020 (E)	2021 (E)
	Producción de mercado			
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.5	3.3	2.8
B	Pesca	0.4	0.6	0.4
C	Explotación de minas y canteras	2.9	4.3	7.9
D	Industrias manufactureras	4.7	4.5	4.0
E	Suministro de electricidad, gas y agua	4.2	5.0	4.5
F	Construcción	14.5	5.5	8.8
G	Comercio al por mayor y al por menor	18.0	19.2	20.2
H	Hoteles y restaurantes	2.1	0.7	1.1
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	14.3	15.0	14.1
J	Intermediación financiera	7.2	9.2	7.2
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (contabilidad, jurídica e inmobiliaria)	6.8	5.8	6.2
M	Servicios de educación privada	1.0	1.2	1.0
N	Actividades de servicios sociales y de salud privada	1.3	1.8	1.5
O	Otras actividades comunitarias, sociales y personales de servicios (casinos, lotería y otros)	1.7	0.7	1.6
	Producción para uso final propio			
F	Construcción	1.4	0.5	0.8
K	Actividades inmobiliarias (propiedad de vivienda)	5.9	7.8	6.4
P	Hogares privados con servicio doméstico	0.5	0.5	0.4
	Otra producción no de mercado (1)	7.6	11.1	9.1
	Valor Agregado Bruto en valores básicos	96.3	95.3	96.3
...	Más: Impuestos a los productos netos de subvenciones	4.1	3.2	3.7
	PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE COMPRADOR	100.0	100.0	100.0



Anexo 5: Población de niños y niñas en Panamá según Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Población de niños y niñas en Panamá según Instituto Nacional de Estadística & Censo (INEC)											
Distrito / Edades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	Total por provincia	%
Bocas Del Toro	4,875	4,762	4,667	4,579	4,498	4,48	4,458	4,404	4,363	41,086	6%
Coclé	4,602	4,627	4,656	4,679	4,685	4,676	4,665	4,652	4,635	41,877	6%
Colón	6,217	6,183	6,16	6,142	6,123	6,085	6,049	6,015	5,988	54,962	8%
Chiriquí	8,664	8,644	8,636	8,629	8,623	8,619	8,62	8,623	8,621	77,679	12%
Darién	1,299	1,288	1,278	1,266	1,25	1,233	1,213	1,189	1,164	11,18	2%
Herrera	1,461	1,479	1,499	1,518	1,534	1,548	1,563	1,58	1,597	13,779	2%
Los Santos	1,018	1,032	1,045	1,059	1,074	1,088	1,103	1,119	1,134	9,672	1%
Panamá	32,67	32,762	32,944	33,166	33,456	33,643	33,86	34,296	34,238	301,035	45%
Veraguas	4,45	4,469	4,493	4,515	4,534	4,549	4,565	4,576	4,581	40,732	6%
Comarca Kuna Yala	1,451	1,398	1,35	1,305	1,261	1,223	1,188	1,151	1,114	11,441	2%
Comarca de Emberá	373	365	358	352	345	338	331	325	319	3,106	0%
Comarca Ngäbe Buglé	7,067	6,915	6,786	6,667	6,544	6,433	6,314	6,184	6,048	58,958	9%
Total por edades	74,147	73,924	73,872	73,877	73,927	73,915	73,929	74,114	73,802	665,507	

Fuente: Cuadro de elaboración propia según datos extraídos del INEC.

Anexo 6: Población de niños y niñas en Panamá según Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Tamaño Estimado del Mercado	
Población de Primera Infancia 0 a 4 años	28.122,00
Promedio Gasto Mensual Centros Especializados	3.120,00
Promedio Gasto Mensual Especialistas Particulares	2.880,00
Tamaño Estimado del Mercado	84.366.000,00
Tamaño Estimado del Mercado (2 de cada 6 infantes)	27.840.780,00
Fuente: Elaboración propia (Enero, 2022)	



Anexo 7: Cuadro 5. Escenarios de Observación de Conductas.

Escenarios de Observación de Conductas				
Nombre	Edad	Lugar	Espacio	Observaciones
Pablo	6 meses	CAIPI 4 Kids	Estimulación Sensorial	No le gusta sentir nuevas texturas como la hierba o la arena.
Sofia	1 año	CAIPI 4 Kids	Estimulación Sensorial	Le incomoda el tacto de superficies u objetos pegajosos o cuando las formas son asimétricas.
Susana	8 meses	CAIPI 4 Kids	Dinámica Visio-Motora	Le cuesta identificar las formas y al no lograr completar el juego tiende a alterarse o abandonar el juego.
Ricardo	4 años	CAIPI 4 Kids	Recreo	Se aísla, no comparte con los otros compañeros y le cuesta socializar.
Juan	3 años	CAIPI 4 Kids	Varios	Falta de atención en el desarrollo de cualquier actividad, le es difícil enfocarse en una sola tarea.
Gabriela	2.5 años	CAIPI 4 Kids	Varios	No pronuncia las palabras completas y la manera de comunicación es con sonidos o llanto.

Fuente: Elaboración Propia (Enero, 2022)



Anexo 8: Listado de CAIPIS certificados por el Ministerio de Desarrollo (MIDES)

Listado de CAIPIS certificados por el Ministerios de Desarrollo (MIDES)			
Nombre del CAIPI	Dirección	Mensualidad aproximada	Especialistas en plantel
4Kids	San Miguelito	B/.225,00	(1) Psicología
Pasitos al Triunfo	San Miguelito	B/.150,00	Ninguno
StarKids	San Miguelito	B/.165,00	(1) Psicología
Estrellita	San Miguelito	B/.160,00	Ninguno
Jardín de Colores	Brisas del Golf	B/.245,00	Ninguno
Smart KidsNursery	Brisas del Golf	B/.250,00	Ninguno
Gotitas de Lluvia	Omar Torrijos	B/.180,00	Ninguno
Little Dreamers	Villa Lucre	B/.200,00	Ninguno
City Kids Learning and Care Center	Costa del Este	B/.596,00	(1) Psicología
Little Steps	Juan Díaz	B/.225,00	Ninguno
Costa Kids	Juan Díaz	B/.240,00	Ninguno
Magic Kids	El Crisol	B/.215,00	Ninguno
Castanueces	Versalles	B/.190,00	Ninguno
Mi Jardín Montessori	Chanis	B/.200,00	Ninguno
Centro Educativo Bilingüe Castillo de Luz	Don Bosco	B/.215,00	(1) Psicología
BambooKids	Costa del Este	B/.620,00	(2) Psicología
Huellitas de Luz	Chanis	B/.230,00	Ninguno
Precio promedio de CAIPI		B/.253,29	Ninguno

Fuente: Cuadro de elaboración propia basado en listado extraído del MIDES y cliente incognito.



Anexo 9:

A. Muestra de Especialistas por especialidad y precio por hora.

Muestra de Especialistas y precio por hora					
Tipo	Nombre	Zona	Especialidad	Detalle	Precio
Individual	Psic. Miguel Coparropa	Panama	Psicología	Psicólogo General Especialista en TDAH.	B/.70,00
Individual	Mgter.Noris Nicosia	Panama	Psicología	Psicóloga de chicos, adolescentes y adultos.	B/.60,00
Individual	Soralys Bernal	Panama	Psicología	Atención y seguimiento psicológico a nivel clínico y psicoeducativo.	B/.50,00
Individual	GyneSpence	Panama	Psicología	Especialistas en niños y adolescentes, psicóloga y psicopedagoga, conocimientos en discapacidad.	B/.30,00
Individual	CataliaOstetrico	Panama	Neuropsicología	Neuropsicología Infantil	B/.50,00
Individual	Yilka Berrio	San Miguelito	Psicoteraputa	Psicoterapeuta Clinica	B/.55,00
Individual	Christian Iturralde	Panama	Psicología	Experto en diagnostico TDAH	B/.50,00
Individual	Genesis Gutierrez	Panama	Psicología	experta en evaluaciones para detectar problemas en Neurodesarrollo/aprendizaje, terapia conductual	B/.60,00
Individual	Idis Rodriguez	Panama	Psicología	Cognitivo condutual	B/.50,00
Individual	Elena Lashington	Panama	Psicología	Psicologiaclinica / online / presencial	B/.65,00
Individual	Stephanie Vizuette	Panama	Psicología	Psicologiaclinica y psicoterapeuta	B/.55,00
Individual	Ivonne Guevara	Panama	Psicología en educacion especial	Psicologa - educacion especial	B/.50,00
Individual	Yanina Bermudez	Panama	Fonoaudiólogo	Fonoaudiólogo	B/.45,00
Individual	Yasmina Rodriguez	Panama	Fonoaudiólogo	Fonoaudiólogo	B/.50,00
Individual	Katherine Fernandez	Panama	Fonoaudiólogo	Fonoaudiólogo	B/.40,00
Individual	Maura Flores	Panama	Fonoaudiólogo	Fonoaudiólogo	B/.45,00
Individual	Cristina Moreno Correa	Panama	Psiquiatria	Psiquiatria	B/.120,00



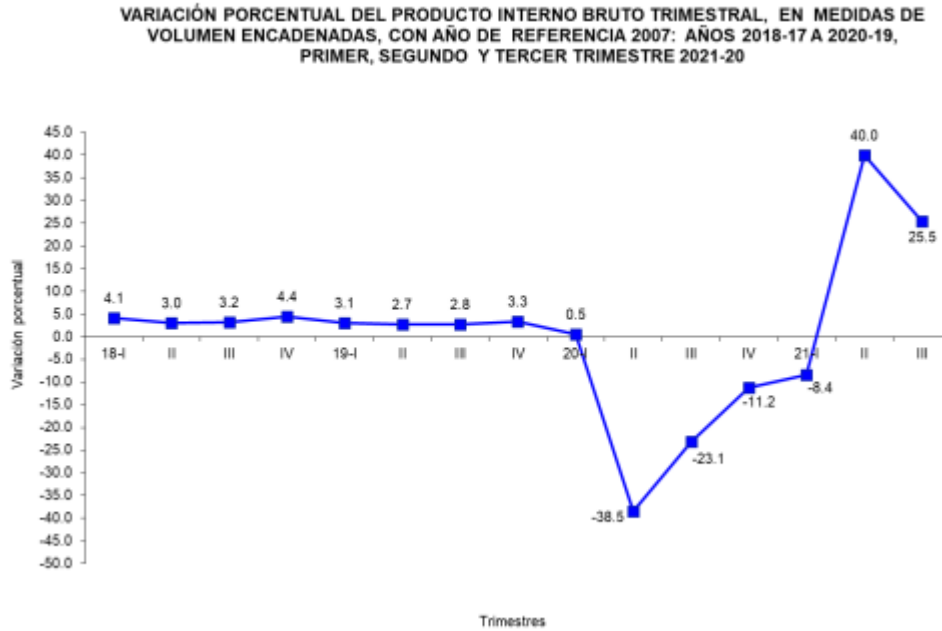
Individual	Maria Perez	Panama	Psicologia	Evaluaciones Educativas y psicopedagogicas	B/.60,00
Individual	Analissa de Joyce	Panama	Psicologia	PhD psicologiaclinica, terapia psicoanalitica	B/.60,00
Individual	Nuria Miranda	Panama	Neuropsicologia	Neuropsicologia Infantil	B/.45,00
Individual	Aribeth San Martin	Panama	Psicologia Infantil	Psicoterapia Psicoanalitica / Infantil	B/.40,00
Individual	Margelis Salerno	Panama	Psicologia Infantil	Psicologa infantil	B/.45,00
Individual	Rodsella Aragundi	Panama	Psicologia Infantil	Psicologa / fobia escolar	B/.50,00
Individual	Helena Rodriguez	Panama	Psicologia	Psicologa / Enfocada en evaluaciones a todas las edades	B/.45,00
Individual	Milene Mc Lenan	Panama		Atención perinatal de crecimiento y evaluación del neurodesarrollo	B/.45,00
Individual	Roselyn Cartas	Panama	Psicologia Infantil	Intervencion infantil / centro	B/.60,00
Individual	Maria Delgado	Panama	Psicologia Infantil	Psicologa especialista en ninos	B/.50,00
Individual	Iván Antonio Wilson	Panama	Psicologia Infantil	Atención Primaria de Pediatría	B/.35,00
Individual	Aneth Samudio	Panama	Pediatría	Pediatra / Con especialidad en genética, síndrome de down, alteraciones genéticas.	B/.120,00
Individual	kiara Ng	Panama	Estimulador	Esimulacion temprana a domicilio	B/.40,00
Individual	Gabriela Castro	Panama	Fonoaudiologia	Fonoaudióloga - Evaluación y terapia de habla, lenguaje, deglución y voz	B/.60,00
Individual	Princesita Xatruch	Panama	Paidopsiquiatra	Diagnostica, trata y médica aquellas enfermedades mentales específicas de la infancia	B/.120,00
Centro	ClinicaTierre Firme	Panama	Psicologia	Psicologos	B/.70,00
Centro	ClinicaPsicologica Ser	Panama	Psicologia		B/.65,00
Centro	Centro NeuroCrecer	Panama	Neuropsicologia		B/.75,00
Centro	Centro integral NovaPhase	Panama	Integral		B/.70,00
Centro	Consultorio de Estimulación Temprana (CENIT)	Panama	Integral		B/.60,00
Centro	ClinicaCreser	Panama	Integral		B/.80,00
Centro	Centro FOPA Panama	Panama	Integral	Terapias audicion y lenguaje y voz	B/.80,00
Centro	CEPAVAL	Panama	Integral		B/.75,00
Centro	ClinicaNeuropsicologica	Panama	Neuropsicologia	Orientada a la identificación de los déficits o Habilidades neurocognitivas. Rehabilitación y Estimulación Cognitiva.	B/.70,00



Centro	AVANTI	Panama	Integral	Centro de rehabilitación pediátrica integral	B/.60,00
Centro	CELAP	Panama	Integral	Inteligencias Múltiples	B/.65,00
Centro	Consultorio Especializado de Terapia Ocupacional	Panama	Integral		B/.50,00
Centro	SINAPSIS	Panama	Integral	Centro terapéutico y apoyo escolar para niños a partir de 4 años	B/.60,00
Centro	Avanza Psicopedagogía	Panama	Psicología y Neuropsicología	Centro Psicopedagógico especializado en psicología y neuropsicología con talleres psicopedagógicos	B/.70,00
Centro	CENEDIN	Panama	Neuropsicología	Centro de neurodesarrollo infantil dedicados a brindar atención diagnóstica, evaluaciones y tratamiento para las diversas condiciones en el desarrollo de niños y adolescentes.	B/.55,00
Centro	Child Development Center Panama	Panama	Centro Terapéutico	Centro Terapéutico: fonoaudiología, dificultades en las matemáticas, lecto-escritura, terapia ocupacional.	B/.65,00
Centro	Centro de Atención Psicológica Inspira te Panama	Panama			B/.60,00
Centro	CEPAVAL	Panama	Lenguaje y habla	Centro Especializado para el Aprendizaje, Voz, Audición y Lenguaje	B/.60,00
Centro	pEDIATRIC CENTER PANAMA	Panama	Pediatría	Centro de Atención Pediátrica donde la salud y el desarrollo de su hijo es nuestra prioridad	B/.70,00
Centro	Clinica Dra. Douglas	Panama		Psiquiatría, Paidopsiquiatría, Psicología, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional	
Centro	clinicapsicologica Guevara	Panama	Educación Especial	Atención Psicológica y Educación Especial	B/.50,00
Centro	Psicología Continua Panama	Panama	Psicología Infantil	Servicios psicológicos infantiles	B/.50,00



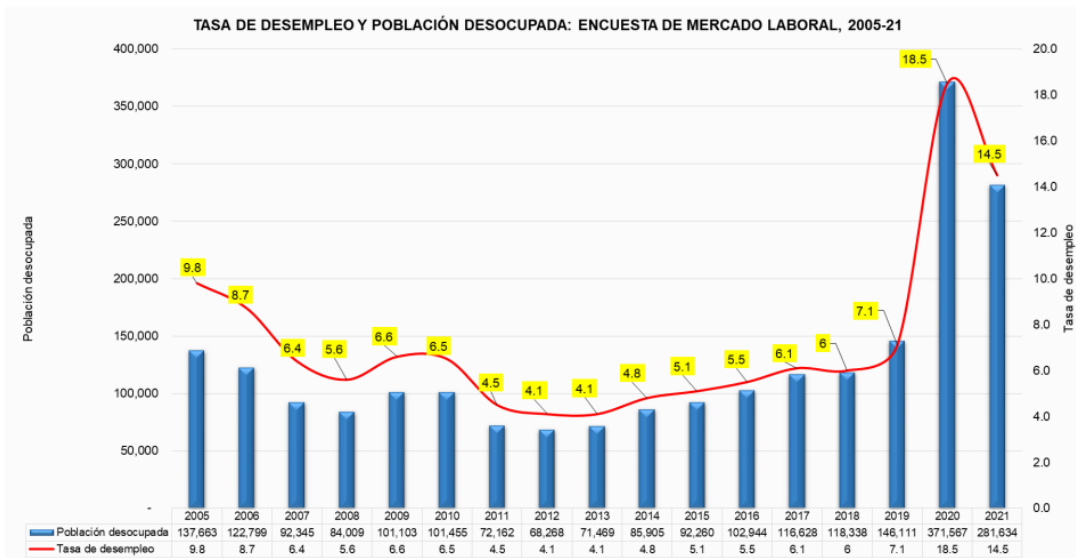
Anexo 10: Variación porcentual del producto interno bruto trimestral 2021-2021



Anexo 11: Evolución del desempleo 2005-2021.



Gráfica 1. EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO



Anexo 12: Nivel de Educación de población con discapacidad (2010)

Nivel de Instrucción	Distribución porcentual de la población ocupada		
	Total	Hombre	Mujer
Total.....	100.0	100.0	100.0
Primaria completa.....	21.7	23.2	17.8
Secundaria completa.....	16.4	14.9	20.2
Secundaria incompleta.....	15.1	15.1	15.2
Primaria incompleta.....	14.9	17.2	9.2
Ningún grado.....	12.4	14.4	7.2
Universitaria 4 y más años..	7.8	5.3	14.4
Universitaria hasta 3 años..	3.6	2.9	5.4
Vocacional.....	2.7	2.4	3.5
Enseñanza especial.....	1.6	1.7	1.2
Maestría.....	1.3	1.0	2.3
Superior no universitaria....	1.2	1.1	1.5
Especialidad (Post grado)...	0.7	0.4	1.4
Doctorado.....	0.2	0.2	0.3
Pre-escolar.....	0.2	0.2	0.1
Niveles no declarados.....	0.3	0.2	0.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Anexo 13: Listado de Proveedores según tipo de servicio o producto

Listado de proveedores según tipo de servicio/producto	
Proveedor	Tipo



Tigo	Telefonía
Distexsa	Libros y Material Didáctico
Vendela	Útiles Escolares
Panafoto	Equipo Tecnológico
Galapagos	Uniformes
Canon PBS	Mantenimiento y Alquiler de Fotocopiadoras

Materiales y Equipo de Oficina													
	Precio Unitario	0	1	5	2	7	3	11	4	12	5	17	
Material de Oficina		Q	-	Q 374,34	Q	520,08	Q	765,14	Q	857,20	Q	1.170,07	
Hojas	9,99	0	- 3	29,97	4	40,76	4	41,57	6	63,61	6	64,88	
Folders (100 folders)	25,19	0	- 1	25,19	1	25,69	1	26,21	1	26,73	1	27,27	
Bolígrafo	1,99	0	- 2	3,98	2	4,06	2	4,14	2	4,22	2	4,31	
Toner	27,90	0	- 2	55,80	3	85,37	4	116,11	4	118,43	5	151,00	
Tijera	2,35	0	- 4	9,40	3	7,19	2	4,89	3	7,48	1	2,54	
Uniforme (Solo polo)	10,00	0	- 25	250,00	35	357,00	55	572,22	60	636,72	85	920,07	
Equipo de Oficina			500,00	1.049,99		1.020,00		1.560,60		530,60		1.623,65	
Laptop	500,00	1	500,00	2	1.000,00	2	1.020,00	3	1.560,60	1	530,60	3	1.623,65
Impresora	49,99	0	- 1	49,99	0	-	0	-	0	-	0	-	
Licencias			99,00	198,00		201,96		309,00		105,06		321,48	
Microsoft (Anual)	99,00	1	99,00	2	198,00	2	201,96	3	309,00	1	105,06	3	321,48
Material bioseguridad			-	69,95		99,89		160,11		178,16		257,43	
Mascarillas (50 caja)	1,99	0	- 0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	



Careta (1)	0,49	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Gel Alcoholado (2 x 200ml)	13,99	0	-	5	69,95	7	99,89	11	160,11	12	178,16	17	257,43
Promoción y Ventas			15,00		35,00		35,70		36,41		37,14		37,89
Stickers (100)	10,00	0	-	1	10,00	1	10,20	1	10,40	1	10,61	1	10,82
Tarjetas de presentación	15,00	1	15,00	1	15,00	1	15,30	1	15,61	1	15,92	1	16,24
Volantes	10,00	0	-	1	10,00	1	10,20	1	10,40	1	10,61	1	10,82
Material Didáctico			-		750,00		1.071,00		1.872,72		2.175,48		3.247,30
Arena	30,00	0	-	5	150,00	7	214,20	12	374,54	14	445,71	20	649,46
Cajas	20,00	0	-	5	100,00	7	142,80	12	249,70	14	297,14	20	432,97
Insumos perecederos	50,00	0	-	10	500,00	14	714,00	24	1.248,48	27	1.432,63	40	2.164,86

Anexo 14: Estimación y Proyección de la Población de La Provincia de Panamá por Distrito, Según Edades de la Primera Infancia. Al 1 de Julio del 2020.

Estimación y Proyección de la Población de La Provincia de Panamá por Distrito, Según Edades de la Primera Infancia. Al 1 de Julio del 2020.									
Distrito / Edades	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Arraiján	4,412	4,593	4,751	4,887	5,001	5,095	5,169	5,222	5,257
Balboa	71	73	74	74	73	72	70	68	66
Capira	813	799	794	796	805	819	837	857	879
Chame	461	462	464	467	470	474	479	484	489
Chepo	1,74	1,266	1,001	884	931	952	1,069	1,462	1,395
Chimán	81	82	83	84	85	86	86	86	86
La Chorrera	2,677	2,829	2,959	3,068	3,155	3,223	3,273	3,305	3,321
Panamá	16,47	16,676	16,81	16,883	16,907	16,896	16,86	16,811	16,763
San Carlos	362	355	352	352	354	358	364	370	377
San Miguelito	5,565	5,609	5,638	5,653	5,657	5,65	5,635	5,613	5,587
Taboga	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Fuente: Cuadro 9. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ POR DISTRITO, SEGÚN SEXO Y EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2010-20. INEC. 2020.



Anexo 15. Ingresos en los primeros 12 meses

Proyección de Ingresos					
Servicio	1	2	3	4	5
Plan Raíces	B/.48.000,00	B/.77.520,00	B/.158.140,80	B/.224.976,10	B/.281.432,36
Plan en Crecimiento	B/.19.800,00	B/.62.832,00	B/.96.132,96	B/.98.055,62	B/.169.075,90
Plan Semilla	B/.22.400,00	B/.35.904,00	B/.68.250,24	B/.106.969,77	B/.147.210,77
Capacitaciones a CAIPI	B/.400,00	B/.663,00	B/.468,18	B/.477,54	B/.1.082,43
Talleres	B/.720,00	B/.1.550,40	B/.3.037,97	B/.3.098,73	B/.3.160,70
Total Ingresos	B/.91.320,00	B/.178.469,40	B/.326.030,15	B/.433.577,75	B/.601.962,17

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Marzo, 2022)

Anexo 16: Cantidad de Clientes en los primeros 5 años

Demanda Proyectada de Planes por Año					
Servicio	1	2	3	4	5
Plan Raíces	48	76	152	212	260
Plan en Crecimiento	36	112	168	168	284
Plan Semilla	56	88	164	252	340
Capacitaciones a CAIPI	8	13	9	9	20
Talleres	18	38	73	73	73

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Marzo, 2022)



Anexo 17: Presupuesto estimado anual y Cronograma de Marketing de los primeros 12 meses de operación.

Supuesto de Costos Anuales						
Concepto Mes	0	1	2	3	4	5
Personal						
Gerente General	B/.9.600,00	B/.9.600,00	B/.9.792,00	B/.9.987,84	B/.10.187,60	B/.10.391,35
Gerente Administrativo		B/.0,00	B/.0,00	B/.7.200,00	B/.7.344,00	B/.7.490,88
Gerente Operacional		B/.0,00	B/.0,00	B/.7.200,00	B/.7.344,00	B/.7.490,88
Asistente de Gerencia		B/.0,00	B/.4.800,00	B/.4.896,00	B/.4.993,92	B/.5.093,80
Especialistas		B/.71.620,00	B/.139.796,10	B/.243.397,50	B/.311.421,30	B/.428.945,70
Viaticos		B/.2.400,00	B/.2.448,00	B/.2.496,96	B/.2.546,90	B/.2.597,84
Seguro		B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00
Servicios Tercerizados						



Freelancer IT y Web		B/.5.280,00	B/.5.385,60	B/.5.493,31	B/.5.603,18	B/.5.715,24
Contabilidad y finanzas		B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.4.800,00
Marketing						
Creacion Página Web	800,00	B/.1.220,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00
Mto. Pagina Web		B/.420,00	B/.420,00	B/.420,00	B/.420,00	B/.420,00
Open Frijolitos		B/.1.500,00	B/.1.530,00	B/.1.560,60	B/.1.591,81	B/.1.623,65
Otros						
Materiales de Oficina	-	B/.374,34	B/.520,08	B/.765,14	B/.857,20	B/.1.170,07
Licencias Software	B/.99,00	B/.198,00	B/.201,96	B/.309,00	B/.105,06	B/.321,48
Material de Bioseguridad	-	B/.69,95	B/.99,89	B/.160,11	B/.178,16	B/.257,43
Promocion y Ventas	B/.15,00	B/.35,00	B/.35,70	B/.36,41	B/.37,14	B/.37,89
Material Didactico	-	B/.750,00	B/.1.071,00	B/.1.872,72	B/.2.175,48	B/.3.247,30
Gastos de apertura	B/.1.505,00	B/.1.505,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00	B/.0,00
Equipo de Oficina	B/.500,00	B/.1.049,99	B/.1.020,00	B/.1.560,60	B/.530,60	B/.1.623,65

Anexo 18: Fotos de CAIPI, espacio de trabajo.



Anexo 19: Proporción de tiempo requerido por especialista.



Plan Raíces	35	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req.	Monto
Psicopedagogo	5	B/.131,25
PsicologoClinico	11	B/.210,00
Fonoaudiologo	5	B/.131,25
Estimulador	14	B/.210,00
	Costo Unitario Semanal	B/.682,50

Plan en Crecimiento	25	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req.	Monto
Psicopedagogo	4	B/.93,75
PsicologoClinico	8	B/.150,00
Fonoaudiologo	4	B/.93,75
Estimulador	10	B/.150,00
	Costo Unitario Semanal	B/.487,50

Plan en Crecimiento	15	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req. Mensual	Monto
Psicopedagogo	2	B/.56,25
Psicólogo Clínico	5	B/.90,00
Fonoaudiólogo	2	B/.56,25
Estimulador	6	B/.90,00
	Costo Unitario Semanal	B/.292,50

Juntas Semanales	4	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req. Mensual	Monto
Psicopedagogo	1	B/.25,00
Psicólogo Clínico	1	B/.20,00
Fonoaudiólogo	1	B/.25,00
Estimulador	1	B/.15,00
	Costo Unitario Semanal	B/.85,00



Anexo 20: Dotación de personal por año

Dotación de Personal por Año					
Rol	1	2	3	4	5
Personal Administrativo					
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente Administrativo	0	0	1	1	1
Gerente Operacional	0	0	1	1	1
Auxiliar Contable	0	0	0	0	1
Asistente de Gerencia	0	1	1	1	1
Especialistas					
Fonoaudiólogos	1	1	1	1	2
Psicólogo Clínicos	1	1	2	3	3
Psicopedagogo	1	1	1	1	2
Estimulador Temprano	1	2	3	3	5

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (Marzo, 2022)

Anexo 21: Equipo gestor



Ydamary Cartaya



Psic. Antonia Effio

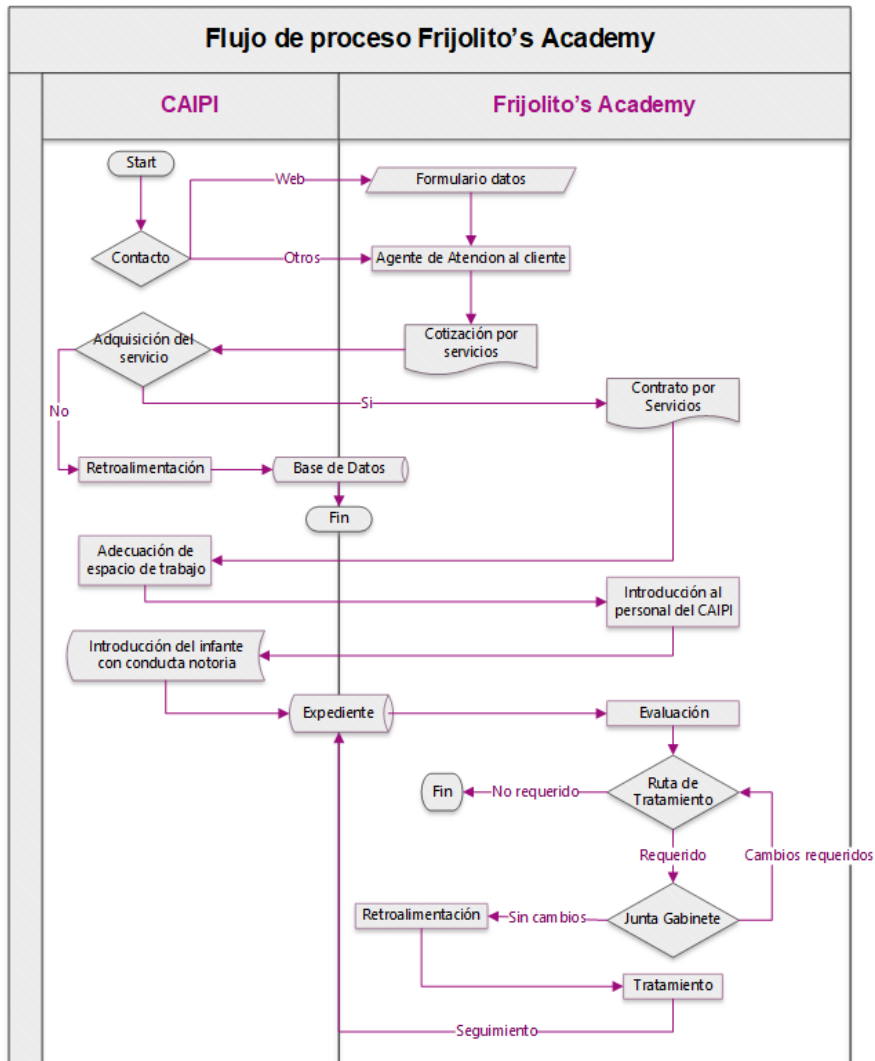


Mgter. Tilsia Abrego



Ana G. Garcia

Anexo 23. Sinergia en el flujo de operación entre CAIPI y Frijolitos Academy



Anexo 24. Entrevistas realizadas a personal de CAIPIS y a subdirectora regional del MEDUCA.

- a. **Entrevista realizada con la directora Tilsia Abrego del Centro de Atención a la Primera Infancia (CAIPI) “4 KidsAcademy”**
 1. **A que se dedica y en que tiene experiencia?** R. Actualmente y desde hace 8 años soy la directora y fundadora del Centro de la Primera Infancia (CAIPI) 4Kids, ubicado en el distrito de San Miguelito en la ciudad de Panamá. Durante mi carrera de más de 30 años, he brindado mis servicios dentro de la educación pública y privada, con enfoque en niños y niñas en edad maternal y primaria.



2. **¿Cuánto es su cobro mensual por cada jornada?** R. Para matrículas, la cual se cobra una vez al año calendario es de B/. 225.00 y la mensualidades son B./ 180.00 para tiempo completo (6 am a 7 pm) y B./ 130.00 para medio tiempo.
3. **¿Cuántos niños y niñas tiene actualmente en su centro?** R. Aproximadamente 45 niños, de 1 a 4 años que se distribuyen en 5 aulas.
4. **En sus 31 años de experiencia en la educación, y en los últimos 8 años que ha estado trabajando directamente con la primera infancia en 4 KidsAcademy, ¿cuántos infantes considera que requieren tratamiento de uno o más especialistas debido a que ha observado alguna deficiencia en el comportamiento o desarrollo?** R. A lo largo de mi carrera he visto que la cantidad de niños que podemos detectar que requieran ser atendidos por especialistas ha estado en aumento, hoy en día 2 de cada 6 niños que atendemos en 4 KidsAcademy requieren ser evaluados por un especialista.
5. **Dentro del CAIPI tienen algún especialista? (Psicólogo, fonoaudiólogo, otros)**
R. Actualmente no.
6. **Al detectar algún comportamiento en el infante, como es el proceso para que este sea tratado por un especialista?** R. En las primeras semanas del infante en el CAIPI, observamos el comportamiento que puede variar desde la comunicación con otros niños y el docente, el desempeño de las actividades designadas (juegos con arena, masilla, figuras geométricas, pintar), entre otros. Las maestras del CAIPI en conjunto conmigo documentamos estos comportamientos e informamos a los padres y/o tutores, y de observar alguna deficiencia, referimos a un especialista (dícese de un psicólogo, fonoaudiólogo, entre otros), principalmente para que se inicie un tratamiento en conjunto con las maestras, los padres y/o tutores y los especialistas. En el CAIPI únicamente contamos con estimuladoras y una psicóloga, por lo que consideramos que es de vital importancia que el infante obtenga el diagnóstico por un especialista y que en conjunto con el CAIPI trabajemos y nos enfoquemos en las deficiencias para mejorar el desempeño del infante.
7. **¿Considera que tener un equipo de especialistas dentro del plantel le agregaría valor a sus docentes, padres y madres, e infantes?** R. Considero que le agregaría mucho valor al desempeño del infante y los padres y/o tutores, ya que se trabajará en mejorar el desempeño del niño no solo en el aula de clases, sino también en el hogar y en el CAIPI lo que haríamos es reforzar estas buenas



conductas y ponerlas en práctica, esto con el fin de que el niño no tenga retrocesos y siempre se vea una mejora.

8. **¿Cuáles son los periodos donde recibe a los niños y niñas en el plantel? Es decir, el CAIPI se rige por el calendario escolar?**R. 4 KidsAcademy es a la vez una guardería, por lo que atendemos a los infantes durante todo el año y durante el periodo escolar damos las clases a maternal y preescolar.
9. **¿Cómo está compuesto el personal que tiene actualmente?** R. Está compuesto por 7 docentes (1 docente por cada 5 niños) y una estimuladora.
- b. **Entrevista realizada a Coordinadora de Docentes Belkys Vargas, con Centro de Atención a la Primera Infancia (CAIPI) “Estrellas”**
 1. **A que se dedica y en que tiene experiencia?**R. Actualmente soy coordinadora de docentes en el CAIPI Estrellas. Tengo 15 años de experiencia en la educación privada y pública para la primera infancia.
 2. **¿Cuánto es su cobro mensual por cada jornada?** R. Para jornadas completas de 6 am a 6 pm la inscripción es de B/160 y mensualidad de B/ 165, para media jornada de 6 am a 12 md la inscripción es de B/. 160 y la mensualidad es de B/ 125.
 3. **¿Cuántos niños y niñas tiene actualmente en su centro?** R. Actualmente en el CAIPI tenemos 24 niños y niñas.
 4. **Según su experiencia, ¿cuántos infantes considera que requieren tratamiento de uno o más especialistas debido a que ha observado alguna deficiencia en el comportamiento o desarrollo?** R. Considero que un 30% de los niños que están en el CAIPI necesitan algún tipo de reforzamiento por parte de un especialista.
 5. **Al detectar algún comportamiento en el infante, como es el proceso para que este sea tratado por un especialista?**R. Manejamos un listado de especialistas clínicos a los que nos referimos, dependiendo del comportamiento o déficit que tenga el niño o niña.
 6. **¿Considera que tener un equipo de especialistas dentro del plantel le agregaría valor a sus docentes, padres y madres, e infantes?** R. Considero que si agregaría valor para los niños como para los docentes, solo que resulta ser muy costoso para nosotros tenerlos dentro de la planilla del plantel.
 7. **¿Cuáles son los periodos donde recibe a los niños y niñas en el plantel? Es decir, el CAIPI se rige por el calendario escolar?**R. Si nos regimos por el calendario escolar para los niños que están en el maternal y preescolar, sin embargo, por lo general asisten la mayoría del año ya que no tienen quien los pueda



cuidar mientras sus padres y/o tutores están trabajando, esto es porque ya conocen nuestro trabajo y sienten que sus niños están seguros con nosotros.

8. **¿Cómo está compuesto el personal que tiene actualmente?** R. Actualmente por cada 5 niños es requerido tener a 1 maestra, según regulaciones del MIDES. Por lo tanto tenemos 12 docentes actualmente, una psicóloga y un estimulador.
- c. **Entrevista realizada con sub directora regional Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA), Nelly Vazquez**
 1. **A que se dedica y en que tiene experiencia?**R. Actualmente es supervisora de educación en la dirección regional de San Miguelito. Cuenta con más de 50 años de experiencia en la industria, fue maestra en preescolar, primaria y secundaria en escuelas oficiales y particulares, profesora de universidad y también fue supervisora nacional de educación.
 2. **¿Cómo es realizada la asignación de docentes? Ejemplo, por cantidad de niños?**R. Los maestros concursan para poder ser asignados a las escuelas, dependiendo de las vacantes y se asignan a cada grado dependiendo de las habilidades del maestro
 3. **Las escuelas oficiales cuentan con especialistas (psicólogos, fonoaudiólogos, otros) en el plantel?**R. Si, cuentan con SAE (fonoaudiólogo, trabajador social y psicólogo) y es financiado por el MEDUCA y con ciertos especialistas del IPHE, pero en el área de San Miguelito únicamente se rotan en 5 escuelas oficiales.
 4. **Los docentes de las escuelas oficiales están capacitados para detectar algún tipo de comportamiento / conducta que pueda derivar un trastorno del desarrollo?** R. No, los docentes no estamos capacitados para diagnosticar ningún problema con los niños, nosotros solo podemos observar y escribir. Por ejemplo, si vemos que un niño tiene alguna conducta inadecuada nosotros lo que hacemos es que la escribimos y vamos anotando día por día los diferentes cambios en el niño con respecto a la conducta, y a partir de ahí se le dice al padre para que vaya al psicólogo. Solo aportamos en las observaciones.
 5. **El MEDUCA tiene alguna exigencia o regulación para los especialistas que traten a los infantes en las escuelas oficiales? ¿Cómo se maneja un seguimiento en el infante?** R. Meduca si, tiene un gabinete y van trabajando por zonas. Por ejemplo, en San Miguelito hay 56 escuelas públicas de las cuales en 5 escuelas existe un gabinete psicopedagógico, y luego se le asigna 5 escuelas más



que puedan atender. Se da un seguimiento con el padre de familia como primer lugar, el padre siempre debe de estar ahí.

- d. Entrevista a la Licenciada en Psicología Clínica Cognitiva Antonia Effio**
- 1. ¿Cuál es su especialidad?** R. Psicóloga Clínica Cognitiva y orientadora en la educación privada.
 - 2. Cuanto se pudiera dedicar al niño semanalmente?** R. El periodo exploratorio inicial se puede hacer estimado en un mes medio consecutivo, una vez a la semana, y se evalúa cómo se va viendo el desarrollo. Por ejemplo, los estimuladores tienen un programa de casi todo el trimestre, posterior a la pandemia lo harán más cortos para abarcar más niños, ya que durante la pandemia no se estimularon correctamente, para poder abordarlos a todos 1 o 2 días a la semana cada niño, abarcando un mes con cada uno. Esperando rotar a los niños semanalmente. El primer mes se observa y evalúa, sin embargo, posteriormente se pueden espaciar las consultas entre 15 días a un mes.
 - 3. En el centro de donde usted labora ofrecen terapias?** R. Estimulación temprana, desarrollo de habilidades motoras, estimulación del lenguaje pero no con fonoaudiólogo. La Psicóloga trabaja parte de modificación de conducta y hábitos, super pegado con los padres, si el trabajo no se aplica en casa el trabajo se ve reflejado en la escuelita. Importante la comunicación con los padres. Maravillas en el centro y en casa no, no funciona.
 - 4. ¿Cuáles considera que son las observaciones que requieren más tiempo de atención?** R. Es relativo, ya que depende de la estimulación que recibe el niño fuera del centro. Por ejemplo, tuve un caso donde la maestra en preescolar dio clases extras, además de lo que hacía la estimuladora, la maestra reforzaba una hora adicional por semana con la estudiante, usando una metodología de repetición, ejemplo de aprender la "A".
 - 5. Aproximadamente, con qué frecuencia requieren atención personalizada los infantes en los que observan algún tipo de conducta?** R. Aproximadamente, es de un mes y medio a dos donde se empiezan a ver resultados de ahí toca sostenerlo, si dentro de las primeras 4 a 6 sesiones podemos determinar si hay una condición en particular o si el infante está atravesando por una situación en particular como duelo, ruptura, separación. Usualmente los tiempos de atención a un infante puede ser entre 20 a 30 minutos, ya que si la atención es monótona se tienden a aburrir, en caso de que el tiempo de atención sea más extenso se deberán



incluir dinámicas para recapturar la atención del infante. Bajo la premisa de 20 a 30 min se puede atender a aproximadamente 50 niños en una semana (Varios CAIPI), incluyendo la atención y llamada a los padres de familia.

6. **¿Qué metodologías de trabajo utilizan?** Los psicólogos trabajan la parte conductual, donde utilizan reforzadores que buscan incentivar y motivar al niño a tener una modificación conductual.
7. **¿Considera que para los especialistas es atractivo trabajar en un gabinete psicopedagógico?** R. Teniendo un buen salario (acorde a las horas de trabajo) considerando un horario reducido, el tener una buena estructura (lugar con aire, baños que funcionen) dentro del CAIPI donde se encuentra (su espacio) y a su vez que el gabinete proporcione los materiales que ellos necesitan para atender a los niños. Debido a la pandemia, considero que hay una necesidad mayor de que el niño reciba una atención de un gabinete psicopedagógico debido a que el niño no ha estado recibiendo estimulación, por lo que existe que tenga deficiencia motora y hasta ansiedad por separación de sus padres, lo cual debe ser atendido por especialistas. Salario acorde a horas, materiales (rompecabezas, etc). Para los especialistas es atractivo el solo hecho de que no tienen que pagar por un consultorio médico que es más costoso.
8. **¿Considera que para los padres , madres y/o tutores es valioso que su infante vaya a un CAIPI con un gabinete psicopedagógico?** R. Con respecto a los costos de atención por especialistas, considero que un gabinete es bastante oportuno ya que es una buena manera de no afectar más al padre ni al infante, además de que definitivamente puede apoyar al padre con los gastos, tiempo y transporte. Los papás lo pedían en el centro a los especialistas, incluso como servicio extra, ya que conocen al centro, tienen una relación trazada con los padres y confianza.
- e. **Entrevista a la Licenciada en Psicología Clínica de Adolescentes y Adultos: Stephanie Smith.**
 1. **¿Cuál es su especialidad?** R. Soy psicóloga clínica de adolescentes y adultos. Estoy certificada como Educadora en Disciplina Positiva y estoy cursando la certificación en Terapia Cognitivo-Conductual.
 2. **Aproximadamente, con qué frecuencia requieren atención personalizada los infantes en los que observan algún tipo de conducta?** R. Un niño dentro de la primera infancia no va a terapia, no hay un proceso terapéutico como tal. Sin embargo, sí es importante tener una continuidad y seguimiento del comportamiento



que presente en los diferentes entornos de su vida (escuela, hogar, actividades extracurriculares).

3. **¿Utiliza algún material en específico para la aplicación de tratamientos con los niños?** R. Por lo general al trabajar con niños más pequeños el psicólogo utiliza materiales como hoja blanca, arena, masilla, **avena**, entre otros. Ya que va a depender mucho de los gustos del niño y su principal objetivo es que puedan soportar sensaciones con su cuerpo.
4. **Prefiere trabajar en un centro o individualmente? ¿Por qué?** R. En mi caso al trabajar con adolescentes y adultos si es preferiblemente trabajar individualmente y tener un consultorio, ya que es lo que la mayoría de los pacientes prefieren (tener un espacio donde relajarse y poder hablar). Sin embargo, desde el punto de vista de trabajar con niños con esos rangos de edades sí considero oportuno estar presente en los CAIPI, ya que puede haber un seguimiento constante y oportuno, además de que se le puede enseñar a los docentes a cómo medir la diferencia, cuando se salen de la curva.
5. **¿Cuál es el tipo de evaluación que se aplica en su área?** R. Hay una gran variedad de evaluaciones para niños dentro de estos rangos de edades en mi caso recomiendo utilizar estas:
 - a. Se utiliza “El Cumanin”, el cual es un cuestionario de neurodesarrollo, que se enfoca en el lenguaje y desarrollo que tenga el niño, dependiendo de la calificación se refiere a otro especialista, quien lleva el tratamiento del caso.
 - b. También está “vatel” (Meditec), la cual es una prueba en particular que generalmente las realizamos en hojas blancas.

A su vez, no solo hay que enfocarnos en los niños, igualmente nos enfocamos en los padres, por lo general le realizó entrevista clínica, por un mes. Al que por lo general tiene un costo de \$420 después cada 3 meses solo con un especialista, en este caso el psicólogo clínico.

6. **¿Cree oportuno la integración de varios especialistas para la atención de niños? ¿Cuáles son los especialistas que más requiere el infante en su experiencia? ¿Considera que para los especialistas es atractivo?** R. Definitivamente lo creo oportuno, considero que esto añade valor al desempeño en el crecimiento del niño. Los especialistas que te diría que son los que requieren



son fonoaudiólogo (para ver temas de lenguaje), psicólogo educativo / clínico (crianza respetuosa e intervienen en la escuela) y psicopedagogo (super importante, si puede darse cuenta de las anomalías de los niños más pequeños).

- 7. Costo aproximado por hora? R.** Por cada hora individual o particular, B/. 60, prueba de 3 años hacia arriba en 3 sesiones o arriba, previo a esa evaluación cita con los padres y posterior se provee un informe. En caso de requerir una prueba neuropsicológica, la misma tiene un costo de B/.400. Sin embargo, cabe destacar que no hay tantas pruebas para niños tan pequeños como de un año, ya que como he mencionado previamente, no hay un diagnóstico de por medio sino observación de conductas.

8. Otras observaciones:

Sería interesante ofrecer un servicio al CAIPI, donde se le enseñe cómo se detecta alguna deficiencia o trastorno, con la finalidad de formar al docente (a través de role play, dinámica, manejo de emociones, herramientas de observación), enseñarle a cómo observar la diferencia y cuando se salen de la curva de aprendizaje.

Anexo 26. Analisis PESTLE

- **Políticos y legales:** en Panamá existe la ley No. 34 del 6 de julio de 1995, (Órgano Judicial. Ley No 34, 1995) que vela por una educación inclusiva, adecuada y de calidad a los estudiantes que sean identificados con alguna condición (Anexo 3. Cuadro 2), desde su ingreso al sistema educativo obligatorio a partir de los 4 a 5 años. A su vez, se ha presentado en el 2019-2020 el anteproyecto de ley 2014 el cual establece políticas educativas inclusivas para los estudiantes con necesidades educativas especiales y dificultades del aprendizaje en todos los centros educativos del país. (Harding K., 2019)

A su vez, los CAIPI están certificados por el Ministerio de Desarrollo (MIDES), el cual exige el perfil general del proyecto del CAIPI, elementos de seguridad (ej. bioseguridad) (MIDES, 2021) y como este cumplirá con los estándares de calidad del MIDES (MIDES, 2020) y existen diferentes iniciativas para velar por la inclusión, por ejemplo, apertura de CAIPIS por el despacho de la primera dama (Despacho de la primera dama, 2021).



A pesar de que existen entidades reguladoras como el MIDES, y entidades de servicio como el IPHE, la información de los casos para infantes con discapacidades es escasa, y para los datos que están documentados, no existe la certeza de que incluya todos los casos en el país. El 1,78% de la población de infantes entre 0-8 años tiene la necesidad de ser evaluado y acompañado (IPHE, 2020. Compendio Estadístico 2020), a través de la creación de un vínculo presencial con docentes y especialistas, los cuales se rigen a través del código de trabajo de Panamá, regulado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.

→ **Económicos:** Panamá tiene una de las economías más estables de la región (La Estrella, 2022). Según S&P el PIB al tercer trimestre del 2021 (Standard & Poor's, 2021) fue de 59.13 millones de dólares, año de la recuperación económica post Covid-19, en el que Panamá ha reportado un incremento en su PIBT del 25.5% en comparación con el mismo trimestre del 2020. Y en comparación con el mismo trimestre del 2019, una disminución del 4% (Anexo 10). El mayor aporte al PIB es a través del valor agregado bruto en valores básicos en un 96.3%, así como también la industria del comercio al por mayor y al por menor con un 20.2% y transporte, almacenamiento y comunicaciones en un 14.1%, seguidas de otras industrias con aportes inferiores (Anexo 10). A octubre de 2021, según INEC, la tasa de desempleo fue de un 11.3% (Anexo 11), disminuyendo de acuerdo al 2020, sin embargo, superando a la del 2019 estando el 47% de la población desempeñándose en un empleo informal (INEC, 2021). El PIB per cápita es de B/.13,630.66 y según S & P con una calificación de riesgo BBB (Standard & Poor 's, 2021).

El salario mínimo en Panamá varía de acuerdo a la actividad económica, ocupación y tamaño de la empresa (MIDES Gaceta Oficial, 2021) existen aproximadamente 40 rangos de salarios mínimos los cuales están sujetos a cambios bajo consenso de empleados y gobierno. Según el Decreto Ejecutivo No 74 del 31 de diciembre de 2021, el salario para personal administrativo con enfoque en la enseñanza corresponde a B/. 2.88 por hora (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral , 2021), por lo que para esta actividad económica el salario mínimo mensual es de B/. 498.82 por 40 hrs de trabajo a la semana, sin embargo, el mercado tiene un comportamiento diferente, debido a que los especialistas (psicólogo clínico, estimulador, fonoaudiólogo) brindan sus servicios por horas, donde los costos varían desde



B/.30.00 a B/.120.00 (Anexo 9. Cuadro 7), estos últimos trabajando por horas, no a través de contratos permanentes.

→ **Social-Demográfico:** según la proyección realizada por el INEC, a julio del 2020 se estimaba una población de 4,278,500 en toda la República, lo cual representó un aumento de 56,692 personas, de los cuales 50.3% eran hombres y el restante 49.7% eran mujeres. En la provincia de Panamá a julio de 2020 se proyecta un total de 2,262,797, el cual corresponde al 52.88% del total de la población, seguido por la provincia de Chiriquí la cual cuenta con el 10.9% del resto de la población. A su vez, dentro de su división política cuenta con 3 comarcas indígenas que representan al 7% de la población (Contraloría General de la República, INEC, 2012)

A pesar de que los CAIPI como 4Kids, actualmente solo consideran a niños entre los 0 a 4 años, El Estado panameño define el periodo de la primera infancia entre los 0 a 8 años (Ley No 171, 2020). Al 2020, la República de Panamá reportó una estimación de 665,507 niños y niñas entre las edades de 0 a 8 años, lo cual corresponde al 16% de la población total del país, de los cuales el 45% está ubicado en la ciudad de Panamá (INEC, censo 2020).

La edad media de fecundidad es de 25-29 años (Contraloría General de la República, INEC, 2012). La mayor tasa de fecundidad se refleja en las comarcas indígenas y Bocas del Toro. Para el 2010, la provincia de Panamá, 2.3 hijos por mujer (MIDES, 2016).

Al periodo 2020 la tasa de natalidad fue de cada 16.3 nacimientos por cada mil habitantes, lo que representó una disminución contra las cifras del 2019. (Contraloría General de La República, INEC, 2019).

En Panamá, la tasa de analfabetismo es del 4.8% (La Estrella, 2021). Según el Atlas Social de Panamá, (Contraloría General de La República, INEC, 2010) de la población con algún tipo de discapacidad, únicamente el 16.7% completa el ciclo completo de primaria y secundaria (Anexo 12).

Según datos del IPHE para el 2020 (IPHE, 2020. Compendio Estadístico 2020) recibieron atención especial 1,090 infantes entre 0 a 4 años y 4,426 en edades entre 5 a 8 años, lo cual representan el 1,78% de la población total de estos grupos de



edades. Sin embargo, no se cuenta con datos atendidos por centros particulares y/o ONGs.

Para este mismo periodo, la UDELAS en su compendio estadístico registró que se graduaron 2,915 especialistas, de los cuales el 42% corresponden a la facultad de Educación Especial y Pedagógica y el 19% corresponde a la facultad de Ciencias Médicas y Clínicas (Udelas, 2020).

Al Panamá contar con una estructura política y legal que respalda la educación inclusiva reconoce la necesidad de inclusión temprana en el sistema socio-económico a más del 16% de la población, que son niños y niñas entre 0 a 8 años. Es notable que la densidad de la población se acentúa en la capital del país, sin embargo, esto no es un indicador de desarrollo debido a que el 47% de la población en la Ciudad de Panamá tiene un trabajo informal.

- **Tecnológicos:** en el último año debido a la pandemia el uso de dispositivos tecnológicos aumentó, debido a que las clases no podían ser presenciales por el alto riesgo de contagios de Covid-19. Lo cual promueve la adaptabilidad a clases virtuales y/o atenciones virtuales de especialistas, sin embargo, debido al tipo de atención temprana se prefiere la modalidad presencial (Anexo 2).
- **Ambientales:** en Panamá, llueve 9 meses al año (Mayo-Noviembre), lo cual podría irrumpir en la movilización de la población, por ejemplo, aumentando los tiempos de traslado de la población dentro de la ciudad, calles inundadas en las cuales hay más dificultad para transitarlas, lo cual influirá en los niveles de asistencia de los infantes a los CAIPI.