



Frijolitos Academy

Parte I

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

Alumno: Ydamary Cartaya
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago, mayo 2022

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	3
1. Oportunidad de Negocio	4
2. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	
2.1. Industria	6
2.2. Competidores	10
2.3. Clientes	10
3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor	
3.1. Modelo de Negocios	12
3.2. Descripción de la empresa	13
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	15
3.4. RSE y Sustentabilidad	16
4. Plan de Marketing	
4.1. Objetivos de Marketing	17
4.2. Estrategia de Servicio	19
4.3. Estrategia de Precio	21
4.4. Estrategia de Distribución	22
4.5. Estrategia de Comunicación y Ventas	23
4.6. Estimación de Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual	24
4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma	25
5. Plan de Operaciones	27
6. Equipo de proyecto	28
7. Plan Financiero	29
8. Riesgo Crítico	30
9. Propuesta al inversionista	31
10. Conclusiones	32
Biografía y Fuentes	33
Anexos	36

Resumen Ejecutivo

En los últimos años la necesidad de atención a la primera infancia (0 a 4 años) ha sido un factor primordial en el desarrollo de la vida de los infantes para su futura inserción en la sociedad. El lugar donde usualmente estos infantes pasan el mayor tiempo de su día es en un CAIPI (Centro de atención a la primera infancia), los cuales hoy en día no están equipados con personal idóneo para ofrecer tratamientos y/o acompañamiento a infantes con condicionales especiales (hiperactividad, deficiencias motoras, discapacidad en el aprendizaje, otros). Es de ahí que surge la idea de Frijolitos Academy, un grupo multidisciplinario de profesionales (psicólogos, fonoaudiólogos, psicopedagogo, estimulador temprano) que provea el acompañamiento tanto a los CAIPI como a los usuarios finales padres, madres y/o tutores infantes.

Este proyecto esta inicialmente enfocado para los CAIPI en el área de San Miguelito (50 CAIPIS) debido a la cantidad de infantes que estos gestionan. A su vez, la inserción en el mercado será a través del CAIPI ubicado en San Miguelito, 4 Kids Academy, socio estratégico que cuenta con mas de 10 años en la industria de la educación.

Debido al tipo de mercado, y principalmente al tipo de usuario final, la inserción y reputación en el mercado del proyecto será vital para el ingreso de nuevos clientes, es una industria que la afluencia de clientes se genera debido a la recomendación de otros clientes, por lo cual, es primordial la visita de potenciales clientes al centro de operaciones y que entienda cómo funciona operativamente el servicio integral.

La fuente de ingresos principal de este proyecto será la venta de planes a los CAIPI, los cuales contienen cierta cantidad de horas de atención, ofreciendo la posibilidad a distintos CAIPI de acceder a estos planes de acuerdo con su necesidad. A su vez, el motor de este proyecto es el conocimiento de los especialistas, los cuales serán contratados de acuerdo con la cantidad de horas de atención requeridas por los clientes CAIPI.

I. Oportunidad de negocio

A nivel global, según la Unicef hay aproximadamente 240 millones de niños con discapacidades, lo cual corresponde aproximadamente el 1% de la población de infantes en el mundo, de los cuales el 37% presentan la necesidad de control de conducta, 21% combinaciones varias, 16% en dificultad en el aprendizaje, 14% dificultad en la comunicación, entre otras (UNICEF, 2021). En comparación con los infantes sin discapacidades, los infantes que presentan la necesidad de requerir soporte en las áreas mencionadas previamente tienen 24% menos de posibilidades de recibir una atención temprana (UNICEF, 2021). En Panamá, el Estado promueve la educación inclusiva a estudiantes que tengan algún tipo de condición de discapacidad, 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 profesionales correspondientes (Bolaños, O. et. al., 2021)

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), las escuelas públicas y privadas no cuentan con la infraestructura necesaria para estos estudiantes, debido a que les resulta muy costoso (especialistas, maestros, insumos, materiales didácticos y adecuaciones de infraestructura de las aulas). Para el periodo 2019, más de 500 escuelas públicas ofrecían educación inclusiva ya que reciben subsidio y hay una alta promoción de la inclusión dentro de la educación pública, a diferencia de las escuelas privadas donde son pocos los centros que son inclusivos (Mora. J., 2019), y el seguimiento por especialistas es realizado fuera de las instituciones educativas (Entrevista directora 4Kids Academy, 2022, Anexo 24A), lo cual no tiene sinergia con la educación recibida en las aulas y por consecuencia en el rendimiento de los infantes.

En la atención integral de la primera infancia en la educación privada panameña, destacan los Centros de Atención a la Primera Infancia (CAIPI), los cuales se consideran como parte de una educación no formal u obligatoria. Actualmente, en la atención de los infantes en la primera infancia que presentan conductas notorias que pueden derivar a un trastorno del desarrollo, por lo que se ven en la necesidad de ser referidos a un especialista (psicólogos, fonoaudiólogos, psicólogos infantiles, neuropsicólogos) fuera del plantel educativo, lo cual provoca que los tratamientos de los niños no estén alineados entre los docentes y los especialistas, debido a que no hay un seguimiento continuo.

Es por ello que Frijolitos Academy ofrecerá sus servicios a los Centros de Atención de la Primera Infancia, el cual estará a disposición de los CAIPI como un gabinete psicopedagógico, un grupo multidisciplinario de profesionales encaminados a asegurar una formación integral de los infantes que asisten al CAIPI, y que en conjunto con los docentes evalúan las conductas de los mismos, proponen y ejecutan un tratamiento a los infantes que presenten una deficiencia en su desarrollo. En los primeros años estará compuesto por un equipo de especialistas (Cuadro 1. Anexo 1), los cuales coinciden que un servicio integral será 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, por lo que brindará sus servicios a 4 Kids Academy, CAIPI quien será el socio clave de Frijolitos Academy, ya que al contar con más de 9 años en el mercado, mantiene experiencia y solidez en esta industria. Una vez se incremente el reconocimiento en el mercado de Frijolitos Academy, también ofrecerá el servicio a otros CAIPIS que estén interesados en obtener los servicios.

4 Kids Academy 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. Además de la necesidad notoria de poder atender a los infantes en un solo lugar, para aportar a su rendimiento y desarrollo integral.

La oportunidad de negocio de un gabinete psicopedagógico Frijolitos Academy, surge desde la necesidad de evaluación y acompañamiento holístico de profesionales, que brinden 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 (Cuadro 2. Anexo 3. - Tipos y Características de Trastornos del Desarrollo en Infantes de 0-4 años).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

a. Industria

Al tercer trimestre del 2021, la industria de la educación privada aportaba el 1.1% del PIB nacional, lo cual corresponde aproximadamente a B/. 98.6 millones (Ver Anexo 4). Al 2020, según el INEC (Cuadro 3. Anexo 5) en la ciudad de Panamá habitan 164,998 niños y niñas (0 a 4 años) de los cuales según el Instituto Panameño de Habilitación Especial (IPHE), 4,366 requirieron de algún servicio solamente en el área de aprendizaje, por ejemplo, asesoría y acompañamiento en las dificultades de aprendizaje en lectura, matemáticas, escritura, entre otros. (IPHE 2020. Compendio Estadístico 2020).

Por su parte, el gasto promedio mensual en infantes con algún tipo de condición que requieren atención de especialistas se puede estimar por B/.3.000,00 (tomando en consideración una hora semanal de atención durante un mes). Por lo cual un estimado del mercado en la Ciudad de Panamá, es de B/.27.840.780,00. Tomando en consideración que los síntomas de algunos trastornos del desarrollo son notorios en los primeros años de vida y basados en la experiencia de la directora en 4Kids, en donde al menos 2 de cada 6 niños requieren evaluación y acompañamiento especial, sin embargo, el diagnóstico de los infantes varía de acuerdo a la notoriedad de sus deficiencias, al igual que la periodicidad de la aplicación de los tratamientos, como se muestran en distintos escenarios (Anexo 7. Cuadro 5).

Tabla 1. Tamaño Estimado del Mercado	
Población de Primera Infancia 0 a 4 años	28.122
Promedio Gasto Mensual Centros Especializados	B/.3.120
Promedio Gasto Mensual Especialistas Particulares	B/.2.880
Tamaño Estimado del Mercado	B/.84.366.000
Tamaño Estimado del Mercado (2 de cada 6 infantes)	B/.27.840.780
Fuente: Elaboración propia (mayo, 2022)	

Actualmente los padres de familia detectan alguna deficiencia o algún comportamiento atípico como lo puede ser dificultad en la forma de comunicación verbal y/o física, la falta de atención en actividades básicas, o comportamiento impulsivo del infante al realizar una actividad en específico.

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 ya que los infantes son referidos a especialistas individualizados por maestros o estimuladores. Obligando a los padres o tutores tener que consultar a uno o más especialistas fuera de los CAIPI, lo cual genera costos de transporte e irrupción en jornadas laborales (Anexo 9, Cuadro 7).

Análisis PESTLE

- **Políticos y legales:** Para la industria de la educación ha sido un reto la implementación de políticas inclusivas (Órgano Judicial. Ley No 34, 1995) debido a que en muchas ocasiones las entidades educativas oficiales no cuentan con la estructura y el recurso que vele por una educación inclusiva, adecuada y de calidad. Recientemente, se ha presentado un anteproyecto de ley que busca especificar la necesidad de generar estos espacios de inclusión para los estudiantes con necesidades educativas especiales (Harding K., 2019).

Las escuelas oficiales y específicamente los CAIPI, están certificados y regulados por el Ministerio de Desarrollo (MIDES), en los últimos dos años han representado para los centros educativos adaptación a nuevos lineamientos de bioseguridad, a su vez, los centros educativos deberán cumplir con estándares de calidad mínimos (MIDES, 2020) para su funcionamiento (MIDES, 2021). Para los CAIPI y personal que trabaja con los mismos, se han visto beneficiados antes las iniciativas estatales por velar por la inclusión e inclusive la apertura de nuevos centros de atención (Despacho de la primera dama, 2021).

- **Económicos:** Debido a las eventualidades y sus consecuencias (Anexo 26), en la industria de la educación se vieron afectadas tanto las escuelas particulares, CAIPI particulares y atención de infantes con especialistas, debido a la disminución del ingreso familiar (principalmente en el interior del país), lo cual no les permitía seguir pagando una educación en escuelas o CAIPI particulares, guarderías y atención de especialistas para niños que lo requieren para el desempeño en general, además de que estos planteles y especialistas deben evaluar el costo por la prestación de sus servicios y así poder mantenerse por encima del punto de equilibrio para que les sea rentable seguir operando. A pesar de que en la Ciudad de Panamá existen más oportunidades de empleo, el costo de vida es más elevado que en el interior del país.

- **Social-Demográfico:** La mayoría de los centros educativos oficiales del país, para una población del país reducida de 4 millones, están concentrados en la Ciudad de Panamá (Anexo 26), sin embargo, el 16% de la población corresponde a la primera infancia la cual el 55% (INEC, censo 2020) se distribuye fuera de la Ciudad de Panamá (Anexo 5) para la cual en muchos casos representa no tener acceso al sistema educativo o en situaciones precarias. Para la industria educativa privada y centros especializados esto representa una focalización en la Ciudad de Panamá.

Debido a la densidad de la población en la capital, la accesibilidad a la educación oficial por parte de la población es mayor, debido a que la población cuenta con más opciones como lo son infraestructura, sistemas de transporte público, acceso a sistema de salud público, etc. Sin embargo, el 47% de la población de la capital genera sus ingresos de las familias a través de trabajos informales de la población de la ciudad de Panamá, lo cual no permite que los infantes asistan a centros oficiales debido a la falta de estabilidad para costear un servicio educativo, así como también para la asistencia de un especialista ya que se busca velar esencialmente por las necesidades fisiológicas (Maslow, 1943). Por lo cual optan por la educación pública (la cual no es gratuita) o por no asistir lo cual responde a un 4.8% de analfabetismo en la población (La Estrella, 2021).

En cuanto a la atención especial por parte de la educación oficial, la primera infancia representa 1.78% de la población atendida, para lo cual la industria debe contar con la infraestructura y recursos para su atención, con la finalidad de garantizar un sistema educativo inclusivo. En cuanto al mayor recurso necesario, son los especialistas en pedagogía y psicología, para lo cual el sistema educativo superior está preparado (Anexo 25, Udelas).

- **Tecnológicos:** Debido a lo ocurrido en los últimos años (Anexo 26), se ha promovido la adaptabilidad a clases virtuales y/o atenciones virtuales de especialistas, sin embargo, la atención temprana requiere y es preferida a través de la modalidad presencial (Anexo 2), desde el punto de vista del especialista y docentes debido a que se logran mejores avances.
- **Ambientales:** Debido a los meses de fuertes lluvias, la movilización de la población se ve afectada e incrementa 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 CAIPIS, escuelas y atención de especialistas clínicos. A su vez, en zonas geográficas específicas (usualmente donde hay altos índices de pobreza) la falta de vías de acceso público a las escuelas oficiales entorpece la asistencia de los infantes.

A pesar del reto que tienen las entidades educativas para la implementación de políticas inclusivas y del 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 o atención de especialistas, el gobierno busca implementar nuevas leyes que exijan ciertos espacios de inclusión a estudiantes con necesidades educativas especiales, donde se cumplan con ciertos estándares de calidad para el funcionamiento de escuelas oficiales y particulares. Esto con el fin de brindar estos espacios para que los niños puedan recibir una educación de calidad y que el infante pueda tener vías de acceso al sistema educativo, que no sean precarias.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tomando en consideración que la prioridad es apoyar a los CAIPI a que puedan brindar un servicio integral a sus infantes, el siguiente análisis es realizado desde la postura de proveedor de servicios a CAIPIS existentes, por lo podemos definir lo siguiente:

- **Nuevos entrantes:** ejerce una alta influencia, ya que es posible que ingresen nuevos competidores para suplir la demanda de la atención a infantes en la primera infancia, a través de CAIPIS existentes, ya que un grupo de especialistas podrían conformar su propio equipo y ofrecer el servicio de evaluación y acompañamiento a los CAIPI. La integración de nuevos entrantes está motivada por la necesidad de brindar todo el servicio de acompañamiento y terapias dentro del mismo lugar físico.
- **Proveedores:** los principales proveedores en la etapa inicial del proyecto serían aquellos que suplan material didáctico, útiles escolares, equipo tecnológico (Anexo 13), se considera que estos tienen un poder de negociación bajo ya que los precios ofertados en el mercado son variados por una calidad similar. (Anexo 13. Cuadro 8)
- **Clientes:** se considera un poder de negociación medio, debido a que los clientes (CAIPI) no cuentan actualmente con este tipo de servicio en sus planteles debido al alto costo de contratar a especialistas por separado y a su vez por el modo de operar

actualmente, donde si el usuario final (infantes) requieren alguna atención especial, desde el CAIPI se refieren a los especialistas fuera del plantel.

- **Productos Sustitutos:** se considera que tiene una fuerza media. Los principales sustitutos son los especialistas (fonoaudiólogos, psicólogos clínicos, estimuladores) que ofrecen sus servicios individualizados (Anexo 9. Cuadro 7) o a través de otras entidades (centros de salud, escuelas públicas, consultorios privados, otros) y grupo de especialistas individualizados que estén en el plantel de los CAIPI brindando sus servicios (Anexo 8. Cuadro 6). Por lo cual, el CAIPI puede contratar los servicios de especialistas individuales, seguir redireccionando a los padres y/o tutores o contratando a centros especializados, por lo cual podrían abarcar una cuota de mercado.
- **Rivalidad de la industria:** se considera que existe alta rivalidad, debido a que no hay muchas barreras de entrada por lo cual se deberá trabajar en el factor diferenciador de la entrega del servicio integral. Debido a la alta necesidad de atención a infantes en los planteles (CAIPI), la presencia de nuevos entrantes se considera de un poder de negociación alto y más considerando que las barreras del mercado son inexistentes. Adicionalmente, entre 2016-2019 ha habido un incremento de aproximadamente el 12% anual entre los especialistas dedicados a las áreas de la facultad de Educación Especial y Pedagógica y la facultad de Ciencias Médicas y Clínicas (Udelas, 2020), los cuales podrían ser potenciales sustitutos o parte del gabinete psicopedagógico.

b. Competidores

En la República de Panamá, en ningún CAIPI existe un servicio de evaluación y acompañamiento integral hacia los infantes dentro del plantel por parte de los especialistas y los docentes. Es por esto, que son potenciales competidores los centros integrales de bienestar que decidan ofrecer sus servicios dentro de los CAIPI y especialistas particulares (Anexo 9), tal como se ha señalado previamente. Actualmente, los principales competidores son: Centro Integral de Bienestar, Centro Integral NovaPhase y Centro Integral, Terapéutico y del aprendizaje

c. Clientes

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 2021). En el distrito de San Miguelito actualmente existen 50 CAIPIS certificados por el MIDES (Mides, 2021).

Los principales clientes serán otros CAIPI que estén interesados en brindar una atención integral a los infantes dentro del plantel, serán aquellos que estén ubicados en el distrito de San Miguelito y en áreas aledañas. Los cuales tengan las siguientes características:

- Cuentan con una matrícula mínima de 15 niños.
- Les interesa promover la inclusión académica y social de infantes.
- No cuentan con las herramientas teóricas y prácticas para la evaluación integral y acompañamiento de los infantes que asisten a su CAIPI.
- Les es muy costoso contratar a varios especialistas particulares.
- Tienen dentro del CAIPI a infantes con algún tipo de deficiencia de aprendizaje o trastorno en el desarrollo.
- Requieren que los servicios de terceros dentro de los CAIPI sean de alta confiabilidad debido al tipo de usuario que se atiende.

Como usuarios finales, los clientes de los CAIPI (infantes, padres, madres y/o tutores) usualmente acuden a estos centros con especialistas por:

- Evitar ir a varios lugares donde les atienden distintos especialistas y no reciben una atención integral, esto les parece que es más engorroso.
- Limitación económica para pagar especialistas individualizados.
- Les motiva principalmente el bienestar de sus infantes y su integración en la sociedad.

Los ingresos de los CAIPI varían de acuerdo con su ubicación entre B/.150.00 a B/.596.00 mensualmente por cada infante, brindando distintas modalidades de cuidado (jornada completa, mediodía, estudio dirigido) (Anexo 8. Cuadro 6).

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

d. Modelo de Negocios

Para determinar el modelo de negocios se ha utilizado la herramienta del Modelo Canvas (Taller AFE, 2021), el cual está compuesto de los siguientes factores:

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> → Directora centro 4Kids → Universidad de Las Américas (UDELAS) → Especialistas en desarrollo infantil → Profesionales de la educación 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> → Evaluar, determinar y ejecutar una ruta de acciones para mejorar el bienestar del infante. → Brindar espacios informativos de orientación y acompañamiento a padres madres y/o tutores dando a conocer la labor actual, con el objetivo de atraer nuevos clientes. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Para nuestros clientes directos: Brindar a través de un gabinete psicopedagógico una atención integral innovadora, especializada y de calidad a los infantes en la primera infancia de su CAIPI.</p> <p>Usuarios finales: Orientar, apoyar y brindar herramientas para el desarrollo de habilidades y modificación de conductas de niños con trastornos del desarrollo.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Para nuestros clientes directos: Cercanía con los especialistas y docentes de CAIPI, generando sinergia y canales de comunicación.</p> <p>Para nuestros clientes indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Actividades para compartir y → Acompañamiento personalizado por infante para comunicar a los avances. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Directos: Centros de Atención Integral a la Primera Infancia privados y públicos que se encuentren en San Miguelito y áreas aledañas, que tengan en su población de infantes, niños o niñas con algún tipo de discapacidad o trastorno.</p> <p>Usuarios finales: Padres, madres y/o tutores con infantes entre 0 a 8 años que asistan a un CAIPI con algún tipo de discapacidad o trastorno.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Salarios de especialistas → Mercadeo (página web, línea telefónica) 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ingreso mensual por contrato con CAIPIS (98%) → Capacitaciones a CAIPIS (1%) → Talleres con los padres, madres y/o tutores (1%) 		

Figura 1.

Fuente: Elaboración propia. Mayo, 2022.

El modelo de negocios de Frijolitos Academy va enfocado 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. Este servicio será brindado a los planteles de los CAIPIS que adquieran el servicio, con el fin de generar una sinergia entre los docentes y los especialistas que realicen la evaluación a los infantes que permitan crear y mantener un vínculo de valor con los CAIPIS.

La estructura de ingresos se basa principalmente en la contratación del servicio por parte de los CAIPIS, los cuales pagarán por tener al gabinete psicopedagógico en sus planteles por cierta cantidad de horas semanales, las cuales son regidas por el plan que opte solicitar el CAIPI, lo

cual representa el 98% de los ingresos. A su vez, se consideran fuentes de menor impacto como las Capacitaciones a Personal de CAIPI, talleres en línea o presencial lo cual representa el 2% de los ingresos.

Para la ejecución de este modelo de negocio es vital la existencia de recursos como lo son las aulas equipadas de los CAIPIS, los especialistas capacitados, entre otros, donde nos servirán de base para gestionar nuestras actividades, las cuales se basan en la evaluación, y ejecución de los tratamientos que requiera el infante para su bienestar, además de brindar la orientación a los padres, madres y/o tutores.

El principal socio clave de este modelo de negocios es la directora de 4kids, al igual que los docentes y especialistas que conforman los CAIPIS. Tomando en consideración lo antes mencionado, la estructura de costos está compuesta principalmente por los honorarios de los especialistas y sus viáticos.

e. Descripción de la empresa:

La necesidad de espacios que faciliten el desarrollo e inclusión de los infantes en el entorno social y educativo ya que *“La primera infancia es la fase de la vida en que la relación social tiene una importancia vital”* (Perinat, A. A., 2016) da apertura a **Frijolitos Academy**, una empresa compuesta por un gabinete psicopedagógico, el cual no es más que 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.

Inicialmente, Frijolitos trabajará con una alianza dentro del CAIPI 4Kids, entidad con más de 9 años de experiencia en el mercado, lo cual permitirá la efectividad en la captación de especialistas para conformar y ampliar el gabinete si así lo amerita. La Profesora de Educación Preescolar Tilsia Abrego, directora del CAIPI 4 Kids, quien aporta a través de sus 31 años de experiencia y el conocimiento de la evaluación y acompañamiento inicial con los infantes.

Misión: ser el gabinete psicopedagógico que evalúe y acompañe de manera personalizada a la primera infancia, para lograr mayor inclusión de los niños en el sistema educativo y social.

Visión: un gabinete psicopedagógico líder en la atención integral y de confianza, que se preocupa por estar constantemente capacitado y vela por que el infante logre los indicadores de desarrollo de acuerdo con su edad.

Objetivos: El objetivo general de Frijolitos Academy es brindar un servicio innovador, confiable y de calidad a los CAIPIS.

- Garantizar una evaluación y diagnóstico veraz.
- Crear y motivar el ambiente de trabajo en equipo con los especialistas.
- Mantener los niveles de satisfacción de los especialistas.
- Generar sinergias con los CAIPIS, compartiendo información relevante.
- Acompañar a los infantes en su proceso terapéutico.
- Ofrecer terapias innovadoras: Terapia Sensorial (uso de masilla, arena, espagueti) (Ayres, 1960), Terapia Conductual, Psicoterapia, terapia breve basada en soluciones (Brief Family Therapy Center, Shazer et.al. 1980).

Objetivos estratégicos

- Incrementar al 40% de la cuota de mercado del distrito de San Miguelito desde la apertura al cierre del año 4 de la operación.
- Diversificar y aumentar la fuente de ingresos, asegurando una estabilidad financiera de la organización.
- Crear servicios innovadores que orienten y acompañen a los padres, madres y/o tutores.
- Atraer y retener a especialistas calificados brindando estabilidad dentro de un ambiente laboral dinámico.

Valores:



Análisis de Capacidades y Recursos: VRIO

Para evaluar la ventaja competitiva de los recursos de Frijolitos, se aplica el siguiente análisis VRIO (V: Valioso, R: Raro, I: Inimitable, O: Organización alineada):

Tabla 2. Análisis de Ventaja Competitiva de Recursos y Capacidades					
Recurso	V	R	I	O	Ventaja Competitiva
Especialistas Capacitados	✓	X	X	✓	Desventaja Competitiva
Variedad de Especialistas en un solo establecimiento	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Horarios Flexibles	✓	X	✓	✓	Ventaja Competitiva por Explotar
Método de acompañamiento	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva Sostenible
Movilidad flexible (entre CAIPIS	✓	X	✓	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Acuerdos de pago	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Directora del 4KIDS	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia (mayo, 2022)

Tomando en consideración los recursos antes descritos, consideramos que al ser la primera empresa que ofrece servicios de evaluación, atención y acompañamiento integral a CAIPIS, para niños y niñas de la primera infancia, priorizando a infantes en la etapa preescolar (0-4 años) que presentan trastornos en el desarrollo, se logra tener una Ventaja Competitiva por Explotar, ya que es un servicio innovador y que crea valor para los CAIPI y sus infantes.

f. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Frijolito's Academy brindará a sus clientes un servicio innovador mediante el gabinete psicopedagógico quienes brindarán servicios de evaluación, atención y acompañamiento a CAIPIS, siendo el usuario final niños y niñas de la primera infancia, priorizando a infantes en la etapa preescolar (0-4 años) que presentan una deficiencia en su desarrollo.

Su estrategia inicial para establecer un mayor alcance será por medio de la alianza con el CAIPI 4 Kids Academy, la cual se encuentra ubicada en San Miguelito, debido al reconocimiento que mantiene este CAIPI que ya tiene más de 9 años en el mercado.

A un corto plazo de 2 años, tomando en consideración que se contará con un posicionamiento en el mercado a través de la alianza inicial con 4 Kids, se buscará ampliar la red de clientes,

específicamente en los CAIPIS ubicados en el distrito de San Miguelito.

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.

En un largo plazo de 10 años, Frijolitos Academy proyecta que ofrecerá sus servicios en CAIPIS, Centros de Salud Públicos, Escuelas Públicas y Privadas en todo el territorio nacional y adicionalmente, contará con un local, donde ofrecerá sus servicios directamente a padres, madres o tutores, priorizando a los niños y niñas con algún tipo de trastorno en el desarrollo.

g. RSE y sustentabilidad

Respondiendo a la agenda de desarrollo sostenible 2030, específicamente al ODS 4: Educación que busca “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Naciones Unidas, 2015). Es por eso, que Frijolitos Academy cuenta con un alto compromiso social, y es por ello que su estrategia de responsabilidad empresarial cuenta con las siguientes iniciativas:

Activismo social: A través de la colaboración con ONGs y universidades, generar espacios seguros inclusivos que normalicen la existencia de un TDA. Dentro de estos espacios se destacan: Jornadas gratuitas de evaluación a través de ONG, formación a voluntariado de ONGs que trabajan con niños (Fanlyc, Techo Panamá, Autism Waves, Fundación Valorate, otros), programa de voluntariado interno para estudiantes en 3er año de la carrera de UDELAS.

Económico: Al agrupar los servicios de varios especialistas en un solo lugar físico, el gasto por movilización por parte de los padres, madres y/o tutores disminuirá, al igual que los otros gastos en los que podrían incurrir para llegar a varios lugares para recibir los servicios. A su vez, se considera un impacto importante en la disminución del gasto por especialistas ya que esto será un servicio incluido en la mensualidad de los CAIPI.

Medioambiental: Debido al servicio integral que se le brindará a los padres, madres y/o tutores en el mismo plantel donde el infante acude diariamente, se disminuirá el tránsito de sus vehículos, por consecuencia habrá disminución por emisiones de carbono.

IV. Plan de Marketing

Frijolitos Academy es una empresa que tiene una orientación al cliente, y es por ello que contamos con una estrategia de diferenciación que nos permitirá ser los principales en el mercado ofreciendo nuestros servicios. Cabe destacar que el ciclo del producto, en este caso el servicio especializado antes mencionado está en una etapa de crecimiento, a partir de las tendencias en la preocupación por la inclusión y salud mental.

a. Objetivos de marketing

- 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, acción que se medirá a través de encuestas a los CAIPI.
- Captación de nuevos CAIPIS para el final del primer año, el cual se busca captar bajo recomendación y conociendo nuestros servicios mediante las capacitaciones que ofrecemos.
- 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.

b. Estrategia de segmentación

La segmentación del mercado está basada en las siguientes variables:

- **Geográficas:** inicialmente se enfocará la entrega de servicios en el corregimiento de San Miguelito, ya que cuenta con una población de 28,122 infantes (Anexo 14. Cuadro 9) de edades de 0 a 4 años y debido a la falta de especialistas que se ha identificado en esa área (Anexo 9, cuadro 7). Adicionalmente, se cuenta con la alianza con el CAIPI 4 KIDS. A su vez, en un largo plazo (5 años), se brindará el servicio en áreas aledañas a San Miguelito.

Tabla 3. 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.

- **Demográficas:**

Directos: Centros de Atención Integral a la Primera Infancia ubicados en San Miguelito y áreas aledañas (tales como Juan Diaz, Don Bosco, El Crisol, Villa Lucre, Chanis, entre otros) que atiendan a los infantes desde los 3 meses a los 4 años de edad que requieran de nuestros servicios (Anexo 8, Cuadro 6). Actualmente, certificados por el MIDES (MIDES, 2021) hay 687 CAIPI en el territorio nacional, de los cuales 50 están ubicados en el distrito de San Miguelito, los cuales tienen una matrícula de 15 a más de 50 infantes, de los cuales el 33% (según directora Tilsia Abrego, 2022) pueden necesitar algún tipo de atención especial.

Usuarios finales: Padres, madres y/o tutores con infantes entre 3 meses a 4 años que asisten a un CAIPI en San Miguelito y áreas aledañas (tales como Juan Diaz, Don Bosco, El Crisol, Villa Lucre, entre otros), los cuales presentan alguna conducta que pueda derivar a una deficiencia en el desarrollo, como, por ejemplo, las listadas en el cuadro 2. (Anexo 3)

- **Psicográficas:**

Directos: Centros de Atención Integral a la Primera Infancia que se preocupan por promover la inclusión académica y social de infantes y por brindar a los infantes una evaluación integral por medio de un gabinete psicopedagógico, los cuales actualmente al detectar alguna característica en la conducta de los infantes, refieren a los padres a especialistas fuera del centro educativo.

Usuarios finales: Padres o tutores que les motiva el bienestar de sus infantes, profesionales y que buscan comodidad, ya que disponen de poco tiempo para llevar a sus hijos a otros lugares debido al trabajo y horarios de laborables para que reciban atención de especialistas idóneos, que además tengan limitación económica para pagar especialistas individualizados, centros de atención integral y/o clínicas.

- **Conductual:** 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. Para los usuarios finales, el acompañamiento y retroalimentación durante la entrega del servicio es vital para la generación de confianza y lealtad.

c. Estrategia de producto/servicio

Frijolitos Academy tiene su enfoque en utilizar una estrategia de diferenciación, con el fin de agregar valor a nuestros clientes directos y usuarios finales.

Los principales servicios a ofrecer son

- Paquetes de atención integral que incluyen el trabajo con el infante (evaluación, estimulación y tratamientos), la retroalimentación y acompañamiento con los padres y/o tutores y la integración con el personal del CAIPI, los cuales estarán detallados dentro de un contrato donde se recomienda que el mínimo sea por tres (3) meses, tiempo mínimo para observar, evaluar y aplicar tratamientos al infante. (Anexo 25 c., 2022). La elección de un plan será en base a la cantidad de niños que tenga el CAIPI o que ya tengan identificados requieran la atención. Para lo cual se establece bajo los siguientes supuestos de atención por cada niño atendido:

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
Fuente: Elaboración Propia. (mayo, 2022)									

Dicho esto, los planes se componen de la siguiente manera:

- **Plan Raíces:** Paquete de 35 horas semanales en CAIPI, donde se le otorga el servicio integral al CAIPI por un total de 7 horas diarias de trabajo, las cuales no son acumulables, por consecuente deberán ser usadas en la semana corriente. Bajo el supuesto que cada 2 niños de 6 requieren ser atendidos por especialistas, con este plan se estima que se atenderán aproximadamente a 15 niños al mes.
- **Plan de Crecimiento:** Paquete de 25 horas semanales en CAIPI, donde se le otorga al CAIPI como mínimo 5 horas diarias de trabajo por especialista, las cuales no son acumulables y deberán ser usadas en la semana corriente. Bajo el supuesto que cada 2 niños de 6 requieren ser atendidos por especialistas, con este plan se estima que se atenderán aproximadamente a 11 niños al mes.
- **Plan Semilla:** Paquete con un mínimo de 15 horas semanales en CAIPI, donde se le otorga al CAIPI como mínimo 3 horas diarias de trabajo por especialista, las cuales no son acumulables y deberán ser usadas en la semana corriente. Bajo el supuesto que cada 2 niños de 6 requieren ser atendidos por especialistas, con este plan se atenderán aproximadamente a 6 niños al mes.
- Horas extras (De ser requerido) en los planteles.

 - Horas extras por excedente del plan: en caso tal de exceder las horas establecidas en el plan, se cobrará una cuota adicional por B/. 15.00 al plan por hora.
- Capacitaciones a CAIPIS por dos horas, por parte del gabinete psicopedagógico se brindarán capacitaciones al personal de los CAIPI para estimulación y nuevas metodologías aplicables para trabajar con los infantes. Estas capacitaciones son brindadas a CAIPIS que a pesar de que no contratan ninguno de los planes anteriormente mencionados, desean obtener las capacitaciones y/o asesorías en temas

específicos, por ejemplo, como debe ser el proceso de observación y documentación de hallazgos de los infantes. Estas capacitaciones son brindadas a otros CAIPI que en un futuro pueden ser potenciales clientes de los planes.

- 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, el cual tiene una duración de dos horas.

Los cuales tienen como aspectos diferenciadores los siguientes:

- Ofrecer un método de evaluación y acompañamiento integral a los infantes dentro del Centro de Atención de la primera infancia junto a docentes y estimuladores.
- 1:1 semanal con los CAIPI para brindar retroalimentación de las evaluaciones y seguimiento.
- 1:1 semanal con padres y personal del CAIPI con la finalidad de proveer herramientas y retroalimentación clave para la continuidad de los tratamientos en el hogar y en tiempo de
- Servicio integral en un solo lugar de confort para el infante y padre.

d. Estrategia de Precio

Frijolitos Academy mantiene varios planes de precios que se gestionan a través de paquetes semanales para los CAIPI:

- Plan Raíces (35 horas de atención semanal en plantel).
- Plan Crecimiento (25 horas de atención semanal en plantel).
- Plan Semilla (15 horas de atención semanal en plantel).
- Horas extras (De ser requerido) en los planteles.
- Talleres y/o Capacitaciones en línea y/o presencial.

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.					

La estrategia de precio inicial es una estrategia de lanzamiento el cual se adapta el precio de los paquetes de acuerdo con 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 de especialistas particulares (promedio B/.90) y los centros especializados (promedio B/.65) ya que este es un servicio adicional que recibirán los usuarios finales a través de los CAIPI, en un solo lugar.

e. Estrategia de Distribución

En el año cero las socias estarán realizando la investigación de mercado y planificación para implementación de Frijolitos Academy desde un espacio de coworking en el hogar de una de las fundadoras. Posteriormente, el año de apertura, el gabinete se ubicará en el corregimiento de San Miguelito en el área de Camino Real No. 1, en el local de 4Kids Academy, en un aula destinada para los especialistas y miembros del gabinete, lugar principal donde se desarrollará el negocio.

Tomando en consideración la estrategia de crecimiento estimada, los servicios se ampliarán a otros CAIPIS que estén ubicados en la Ciudad de Panamá, y así mismo se distribuirá al equipo de especialista según corresponda a cada CAIPI que requiera el servicio. El servicio al usuario final se brinda a través de intermediarios que en nuestro caso son los CAIPI.

La captación de nuevos clientes se verá influenciada por las referencias y buenos comentarios boca a boca, debido al tipo de industria, donde compartirán sus experiencias del servicio ofrecido y adicionalmente a través de un acercamiento personal con otros potenciales clientes (CAIPI) para poner a disposición los servicios del gabinete. A su vez, se harán visitas a clientes

potenciales con la finalidad de que conozcan los servicios brindados y cómo pueden satisfacer sus necesidades.

Adicionalmente, Frijolitos Academy promoverá sus servicios por los siguientes medios:

- Página Web
- Instagram
- Facebook

f. Estrategia de Comunicación y ventas

Las principales estrategias de comunicación, será a través de:

- Visita a CAIPIS particulares que estén ubicados en el área de San Miguelito, mediante visitas en horarios de atención a infantes donde se les brindará información acerca de la oferta de servicios que ofrece Frijolitos Academy.
- Participación en eventos importantes donde participen profesionales relevantes de la industria.
- Creación y mantenimiento de página web, ya que es considerado un embudo a las captaciones realizadas a través de redes sociales, las búsquedas realizadas por potenciales clientes, recomendaciones, y este será el espacio donde podrán encontrar toda la información relevante sobre los servicios y planes de Frijolitos (horarios, presencia en CAIPI, metodología de trabajo, quienes somos, contacto, otros). Bajo la misma línea web dentro de la página se incluirá:
 - ◆ Blog, ya que tanto para los CAIPIS como para los padres y/o tutores es de valor obtener información de valor sobre los temas del día a día que puedan afectar a los infantes.
 - ◆ Área exclusiva dentro de la web para cada CAIPI, donde puedan ver el proceso de gestión con cada infante.
 - ◆ Material didáctico para CAIPIS gratis a cambio de obtener su contacto (correo electrónico) para crear una base de datos.
- Envío de boletín semanal a los suscriptores de página web para dar a conocer nuevos servicios que se ofrecen, terapias innovadoras, próximos eventos, artículos de interés, buenas prácticas, cápsulas informativas, entre otros.

- Creación de contenido en redes sociales en las plataformas de Facebook e Instagram, ya que son las plataformas más utilizadas entre las edades de 25 y 34 años en Latinoamérica, por lo que se podrá llegar a varios segmentos.
- Estrecho contacto con asociaciones educativas como DKG (Compuesto por educadoras y especialistas), debido a que en estos espacios se comparten nuevas metodologías y se empodera el trabajo de educadoras y especialistas.

g. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual dependiente de estrategia de precio

Estimación de cantidad de clientes mensualmente que tendrá Frijolitos Academy durante los primeros 5 años, fue considerado en base a los siguientes criterios: 1. Cantidad de clientes potenciales y su cantidad de infantes promedios en CAIPIS. 2. Períodos de posible deserción (vacaciones escolares y navidad, que aunque si bien los CAIPI siguen trabajando todo el año el aforo de niños puede disminuir) y la necesidad de horas de los especialistas en el plantel sea menor a durante el período escolar (Marzo a Noviembre).

A continuación, se estima la cantidad de planes demandados y el crecimiento de la misma en base a la cantidad de potenciales compradores en el distrito de San Miguelito (50 CAIPIS).

Tabla 6. 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: Elaboración Propia. Mayo 2022.					

De la misma manera, se considera que durante los primeros 12 meses de funcionamiento, se generarán ingresos por B/. 91,320.00 los cuales se verán distribuidos de la siguiente manera:

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.					

h. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto para el primer año incluye lo siguiente:

- Creación página Web: como inversión única se realizará el primer año para iniciar a posicionar a la marca en las búsquedas web de potenciales clientes.
- Creación de contenido RRSS: Se estima realizar 2 publicaciones semanales en las redes sociales (Facebook, Instagram), además de realizar publicaciones pagadas para que aparezcan en las páginas principales y en las historias de potenciales clientes. Adicionalmente, tendrá que hacer estudios y buscar las palabras claves, para posicionar la página web en las primeras búsquedas de los potenciales clientes.
- Open Frijolitos: Espacios trimestrales de socialización presenciales con directora/es de CAIPIS, psicopedagogos, para promocionar nuestros servicios, compartir buenas prácticas, tendencias del mercado, entre otros.

Tabla 8. Presupuesto estimado Anual y Cronograma en los primeros 12 meses de operación													
Estrategia	Presupuesto Estimado Anual	Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación Página Web	B/.1.220	✓											
Creación de contenido RRSS	B/.5.280	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Espacios con CAIPIS para que conozcan metodología (Open Frijolitos)	B/.1.500					✓				✓			

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (mayo, 2022)

V. Plan de Operaciones

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones. Al personal del CAIPI observar comportamientos recurrentes inusuales (falta de atención, hiperactividad, dificultad para relacionarse, otros), estos informan a los padres y/o tutores, así como también sugieren el tipo de especialista a que debe consultar, es en ese momento donde los padres y/o tutores llevan a los niños al especialista correspondiente a consulta.

El modelo operativo de Frijolitos Academy tal como lo indica la Parte II (ver detalle Parte II. Garcia, A. mayo, 2022) se basa en atender esos comportamientos previamente mencionados directamente en el CAIPI, inicialmente en el CAIPI 4 Kids, socio estratégico, con la finalidad de ofrecer el servicio de acompañamiento y tratamiento en uno de los lugares donde mas tiempo pasan los infantes durante el día.

Para la puesta en marcha de la operación, el gabinete psicopedagógico se compone de 4 especialistas, fonoaudiólogo, psicopedagogo, especialista en estimulación temprana y un psicólogo. (ver detalle Parte II. Garcia, A. mayo, 2022). La cantidad de especialistas variara de la cantidad de niños que requieran el servicio. Adicionalmente al personal especialista, para los primeros 5 años de operación se necesitará de personal administrativo: Gerente general, administrativo, operacional, asistente de gerencia y auxiliar contable.

Flujo de operaciones. Tal como sea mencionado previamente, la operación inicia desde el momento en que el CAIPI identifica el comportamiento en el infante, es en este momento donde es documentada la observación realizada e inicia el proceso de evaluación por parte de Frijolitos Academy, el cual en conjunto definir una ruta de acción para aplicar el tratamiento o actividades correctivas requerida por el infante. De no requerir algún tratamiento, el infante deberá permanecer en observación por parte del personal del CAIPI. (ver detalle Figura 2. Parte II. Garcia A. mayo, 2022)

Plan de desarrollo e implementación. Durante el primer año de operación se espera desarrollar las diferentes actividades previo a la puesta en marcha durante los primeros 8 meses (ver detalle Tabla 9. Garcia, A. mayo, 2022).

VI. Equipo del proyecto

Equipo gestor. Frijolitos Academy cuenta con un equipo gestor diverso y a su vez robusto, en primer lugar, la licenciada Tilsia Abrego con una trayectoria de 25 años en el sistema educativo público y privado como docente, y actualmente directora del CAIPI 4 Kids. Por su parte, liderando el área de especialistas, la psicóloga Antonia Effio. En cuanto al área administrativa, Ana Gabriela Garcia e Ydamary Cartaya.

La **estructura organizacional** propuesta para los primeros 5 años del proyecto considera el liderazgo y ejecución de tareas administrativas por parte del Gerente General, el cual tendrá bajo su jerarquía a los especialistas y la contratación de servicios de tecnología tercerizados. Posteriormente, en un largo plazo, año 6 en adelante se espera incluir en la estructura a un gerente operacional, asistencia a la gerencia, gerente administrativo, recursos humanos, contabilidad y finanzas. (ver detalle Parte II. Garcia A. mayo, 2022).

En cuanto a la **compensación** del personal tanto administrativo como de especialistas, la remuneración económica será el 80% de la estructura de compensación, siendo esta complementada por la entrega de uniformes, viáticos por movilización y capacitaciones constantes a los especialistas.

La **evaluación de desempeño** del área operativa y área administrativo, serán manejadas por criterios diferentes. Para el área operativa se evaluará principalmente a través de la retroalimentación brindada por los tutores de los infantes quienes reciben el servicio, al igual que la retroalimentación de los CAIPI con los que esté trabajando cada especialista. En cuanto al área administrativa, la evaluación de la misma constará de la capacidad que tiene la misma para mantener en orden los números de la empresa, a su vez como la gestión del personal.

VII. Plan Financiero

La proyección de la demanda por planes se presenta en base a un mercado objetivo ubicado en el distrito de San Miguelito, los cuales son 50 CAIPIS. Estos han sido categorizados como potenciales clientes debido a la cantidad de infantes que cada CAIPI tiene en su matrícula. A su vez, se toma como supuesto que al ingresar un nuevo cliente el mismo le da continuidad a su contrato. (ver detalle Parte II. Garcia, A. Mayo, 2022)

De acuerdo con la Tabla 15. (ver detalle Parte II. Garcia, A. Mayo, 2022), la estructura de costos, la misma es principalmente compuesta por los salarios del personal administrativo y especialistas 87%. A los especialistas se les pagara por hora, dicho esto de acuerdo con la variación de la demanda, los costos por especialistas se verán afectados, de acuerdo con la necesidad de tiempo de cada especialista. Los costos de puesta en marcha (los cuales contemplan principalmente adquisición de activos y gastos por tramites) y materiales didácticos forman parte de la estructura en una escala mucho menor 13%.

Los ingresos para el año 1 representan B./ 91,320.00, de los cuales el 52% corresponde a la venta del plan raíces, este considera la puesta en marcha en el socio estratégico 4 Kids. No es hasta el año 2, que los flujos de caja son positivos y es hasta mediados del año 3 que se completa el periodo de payback (3.29 años). Los activos por depreciar corresponden a laptops e impresoras los cuales se deprecian correspondientemente en 5 y 3 años. (ver detalle Parte II. Garcia, A. Mayo, 2022)

En cuanto a las fuentes de financiamiento, el equipo gestor dará apertura a la sociedad con el 85% (B/. 18.852.15) requerido de la inversión, realizando una propuesta a inversionistas por el restante 15% (B/. 3.326.85). Bajo esta estructura se considera al socio mayoritario al equipo gestor. La puesta de inversión del 15% les da el derecho a los inversionistas la posibilidad de recibir dividendos, así como también no les otorga voto en las decisiones dentro de la organización.

VIII. Riesgos críticos

Al ser un servicio que el recurso principal para proveerlo es el recurso humano (especialistas), los riesgos están en su mayoría relacionados a los mismos. A continuación, se detallan cada uno de los riesgos identificados:

- ✓ Finalización de contratos de clientes: Clientes que no den continuidad a los contratos por o disminuyan la cantidad de horas requeridas del servicio. Lo cual impactaría directamente a los ingresos de la organización incluso cuando los costos principales de la organización este compuesta por los especialistas de acuerdo con la demanda, es decir, si los clientes desertan, no habría especialistas sin hacer nada.
- ✓ Deserción de especialistas: tal como se indica en la Parte II (ver detalle. Parte II. Garcia, A. mayo 2022) esto representa un alto riesgo para la organización, debido a que aquellos especialistas que requieran ofrecer sus servicios y manera individual desertarán del plan integral y ofrecerán sus servicios fuera del gabinete psicopedagógico, usualmente por un precio superior e incluso llevarse clientes actuales del gabinete.
- ✓ Especialistas replicando idea: a partir del riesgo previamente detallado, existe el riesgo de que estos especialistas repliquen el plan de negocio y estos se vuelvan competidores directos dentro del mercado de CAIPIS.
- ✓ Aumento de salario mínimo: Representa un riesgo medio para la organización, específicamente impactaría a los gastos por personal, sin embargo, tal como se ha mencionado en la parte II (ver detalle Parte II. Garcia, A. mayo 2022) este riesgo puede ser mitigado por la cantidad de horas a trabajar por cada especialista, directamente relacionado a la cantidad de hora demandada por los CAIPIS.
- ✓ Inserción en el mercado lenta: Debido al tipo de mercado, en el cual el servicio se brinda directamente a niños en la primera infancia, la inserción al mercado puede llegar a ser mas lenta de los esperada, lo cual representa un riesgo medio de acuerdo con los ingresos proyectados. Se espera que con el ingreso al mercado a través de 4 Kids Academy este riesgo pueda ser mitigado en la etapa inicial del negocio.

IX. Propuesta Inversionista

Bajo la premisa de la atención temprana a la primera infancia, Frijolitos Academy como un equipo multidisciplinario ofrece a los CAIPI un servicio integral de observación, desarrollo y acompañamiento, para los infantes entre 0 a 4 años en sus planteles educativos. Colaborando directamente con el personal del CAIPI, padres, madres y/o tutores para el desarrollo integral del infante. Los cuales son los adultos del futuro.

Para garantizar el bienestar de estos infantes y poner en marcha esta propuesta, la inversión inicial corresponde a B/. 22,179.00 de los cuales solicitamos B/. 3,350.00 y la cual le otorga los derechos de obtención de dividendos anuales (así lo amerite). El socio mayoritario de esta inversión, y el cual tiene el voto absoluto en la toma de decisiones es el equipo gestor previamente mencionado. (ver detalle. Parte II. Garcia, A. mayo 2022)

La tasa interna de retorno (TIR) para este proyecto es del 75% y es hasta el año 3 que es recuperada la inversión inicial previamente detallada. A su vez, tal como lo indica la Parte II. (ver detalle. Parte II. Garcia, A. mayo 2022) el valor actual neto de los flujos (VAN) corresponde a B/. 90,358.52 tomando en consideración un 6% de riesgo por emprendimiento.

X. Conclusiones

Frijolitos Academy el cual es un gabinete psicopedagógico, el cual surge desde la necesidad de brindar una atención integral a niños dentro de las edades de 0 meses a 4 años, priorizando a los niños 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 Kids Academy, 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/. 22.179,00 generando un VAN por B/. 90.358,52 y una TIR por 75%, esto es principalmente por la propuesta de valor que tiene este plan de negocios hacia sus clientes.

Biografía y Fuentes

- Garcia, A. (2022). *Frijolitos Academy*. Parte II.
- 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)
- 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)
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) CAIPI Certificados Covid-19. CAIPI Certificados COVI-19 – Ministerio de Desarrollo Social (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. Requisitos 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. [Sovereign Risk Indicators - 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,mentales%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 \(dkgpanama.com\)](http://www.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=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADDMVuFdPRfvqSZ-yXy8GDTBVjfrgrM54f6OebDzGbn_eAcGgwZ1pl4VWcjsR3UDeYt1cULEL3egrSdEoYPgieU9HvUk99fOKzxn6o7sdNW4B0jK2qUwp-sSOBK2dtYCMLMQpKBZI4Ekik-vw3v6Kzlqe24kLVxImtIKs8DNIA
- Retornos históricos <https://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
- Pobreza en Panamá. [Panamá: panorama general \(bancomundial.org\)](http://www.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

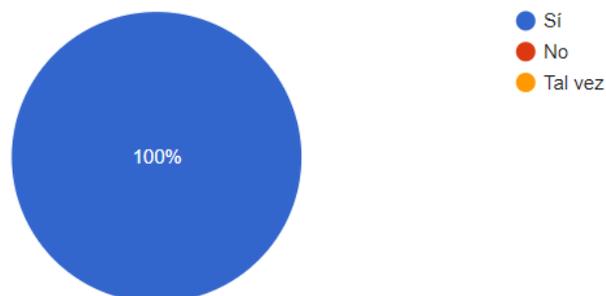
Anexo 1: Especialistas que componen el gabinete según su rol.

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		
	Capacidad de concentración limitada	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	Fonoaudiólogo

	Sordera	información	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
Star Kids	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 Kids Nursery	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
Bamboo Kids	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

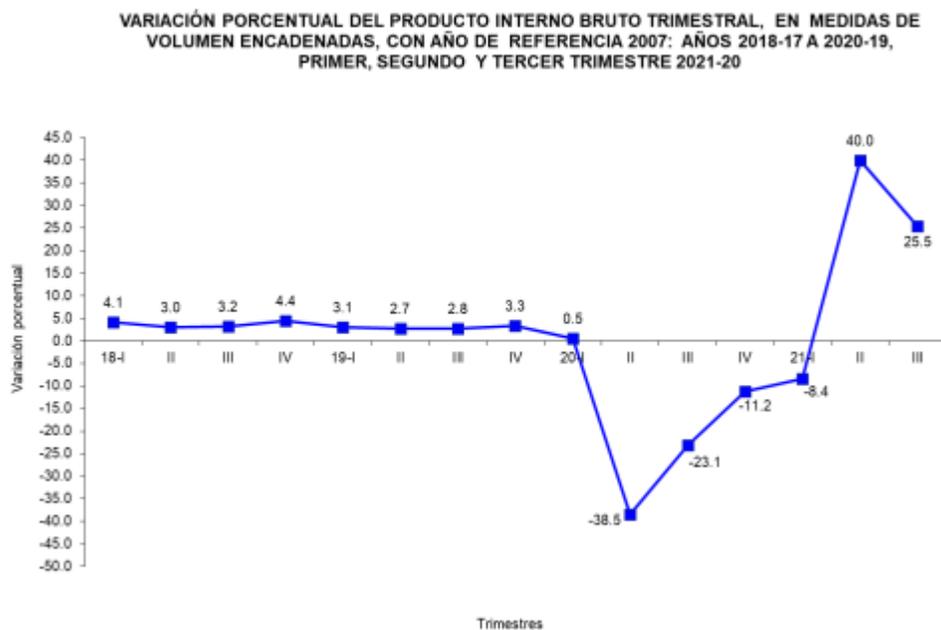
Individual	Psic. Miguel Coparropa	Panama	Psicologia	Psicólogo General Especialista en TDAH.	B/.70,00
Individual	Mgter.Noris Nicosia	Panama	Psicologia	Psicóloga de chicos, adolescentes y adultos.	B/.60,00
Individual	Soralys Bernal	Panama	Psicologia	Atención y seguimiento psicológico a nivel clínico y psicoeducativo.	B/.50,00
Individual	Gyne Spence	Panama	Psicologia	Especialistas en niños y adolescentes, psicologa y psicopedagoga, conocimientos en discapacidad.	B/.30,00
Individual	Catalia Ostetrico	Panama	Neuropsicologia	Neuropsicologia Infantil	B/.50,00
Individual	Yilka Berrio	San Miguelito	Psicoteraputa	Psicoterapeuta Clinica	B/.55,00
Individual	Christian Iturralde	Panama	Psicologia	Experto en diagnostico TDAH	B/.50,00
Individual	Genesis Gutierrez	Panama	Psicologia	experta en evaluaciones para detectar problemas en Neurodesarrollo/aprendizaje, terapia conductual	B/.60,00
Individual	Idis Rodriguez	Panama	Psicologia	Cognitivo condutual	B/.50,00
Individual	Elena Lashington	Panama	Psicologia	Psicologia clinica / online / presencial	B/.65,00
Individual	Stephanie Vizuette	Panama	Psicologia	Psicologia clinica y psicoterapeuta	B/.55,00
Individual	Ivonne Guevara	Panama	Psicologia 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 psicologia clinica, terapia psicoanalitica	B/.60,00

Individual	Nuria Miranda	Panama	Neuropsicología	Neuropsicología Infantil	B/.45,00
Individual	Aribeth San Martin	Panama	Psicología Infantil	Psicoterapia Psicoanalitica / Infantil	B/.40,00
Individual	Margelis Salerno	Panama	Psicología Infantil	Psicologa infantil	B/.45,00
Individual	Rodsella Aragundi	Panama	Psicología Infantil	Psicologa / fobia escolar	B/.50,00
Individual	Helena Rodriguez	Panama	Psicología	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	Psicología Infantil	Intervencion infantil / centro	B/.60,00
Individual	Maria Delgado	Panama	Psicología Infantil	Psicologa especialista en ninos	B/.50,00
Individual	Iván Antonio Wilson	Panama	Psicología 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	Fonoaudiología	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	Clinica Tierra Firme	Panama	Psicología	Psicologos	B/.70,00
Centro	Clinica Psicologica Ser	Panama	Psicología		B/.65,00
Centro	Centro NeuroCrecer	Panama	Neuropsicología		B/.75,00
Centro	Centro integral NovaPhase	Panama	Integral		B/.70,00
Centro	Consultorio de Estimulación Temprana (CENIT)	Panama	Integral		B/.60,00
Centro	Clinica Creser	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	Clinica Neuropsicologica	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 Psicopedagogia	Panama	Psicología y Neuropsicología	Centro Psicopedagógico especializado en psicología y neuropsicología con talleres psicopedagógicos	B/.70,00
Centro	CENEDIN	Panama	Neuropsicologia	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 Inspirate 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	

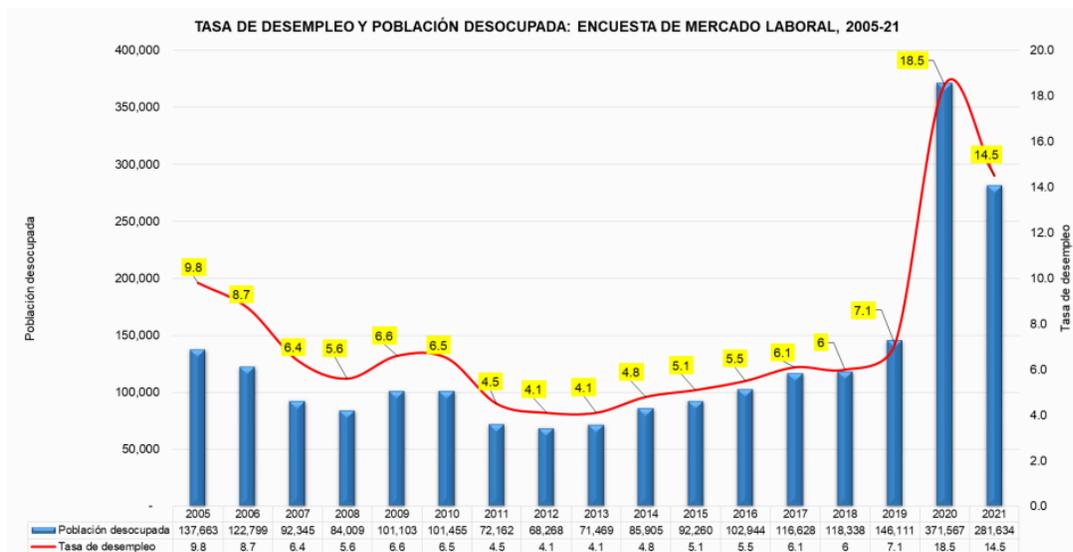
Centro	clinica psicologica Guevara	Panama	Educacion Especial	Atención Psicológica y Educación Especial	B/.50,00
Centro	Psicología Continua Panama	Panama	Psicología Infantil	Servicios psicologicos infantiles	B/.50,00

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.....	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>
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

Proyeccion de Ingresos					
Servicio	1	2	3	4	5
Plan Raices	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 Raices	35	hrs. Semanales
Especialista	Horas Req.	Monto
Psicopedagogo	5	B/.131,25
Psicologo Clinico	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
Psicologo Clinico	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
Psicologo Clinicos	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

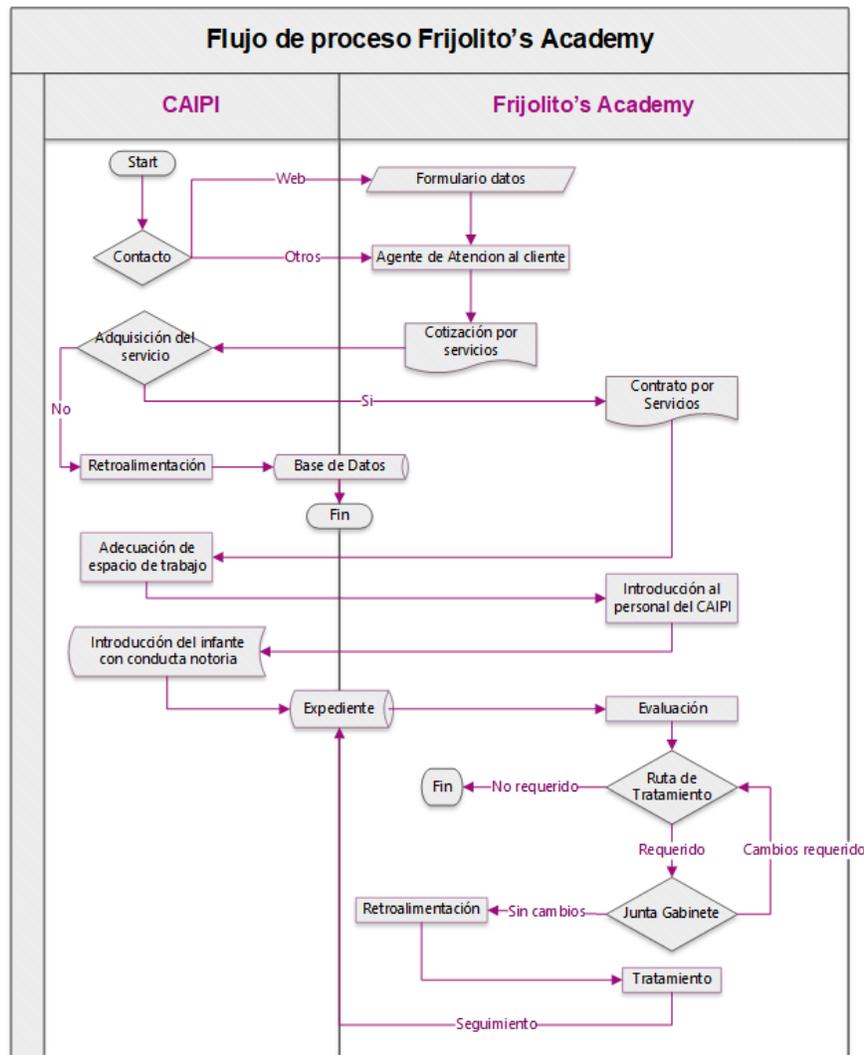


Mgter. Tilsia Abrego



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 Kids Academy"**
 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 Kids Academy, ¿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 Kids Academy 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 Kids Academy 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? R.** 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.

