



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Plan de negocio: C.E.A.

CENTRO ESPECIALIZADO EN AUTISMO

Autor: Jimena Pini

DNI: 26.420.705

Director del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Victoria, Diciembre 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud



**CENTRO ESPECIALIZADO
EN AUTISMO**

Plan de negocio: C.E.A.

Autor: Jimena Pini

DNI: 26.420.705

Victoria, Diciembre 2022

Director del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	5
Introducción	6
Antecedentes	8
Evolución Histórica del Autismo	8
El Autismo en la Actualidad	10
El Autismo en Argentina	12
Diagnóstico y Necesidades de una Persona Autista	14
Presentación de la Necesidad y la Idea	16
Planteo del Problema	16
Idea de Negocio	16
Evaluación de la Oportunidad de Negocio	18
Demanda	18
Mercado	19
Cliente y Mercado Objetivo	21
Mercado y clientes	21
Tamaño del Mercado y Posibilidad de Crecimiento	22
Propuesta de Valor	24
Factores Diferenciadores y Ventajas Competitivas	25
Modelo de Negocio	27
Canvas Business Model	27
Análisis de la Industria	30
PESTEL	30
Porter	34
Plan de Marketing	36
Diseño de la Marca	36
Marketing Mix	38
Customer Journey	43
Plan Operativo	47
Ciclo del Servicio	48
Equipo Emprendedor	49
Plan Financiero	50
Lineamientos Generales	50

Variables Macroeconomicas	50
Estado de Resultados	50
Ventas	50
Costos Variables	51
Costos Fijos	52
Flujo de Caja	52
Inversión Inicial	53
Valuación	54
Generación de Beneficios	55
Posibilidad de Éxito	55
Aspectos Legales y Regulatorios	56
Conclusiones	59
Fuentes y Bibliografía	61
Anexos	64



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se centra en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de un centro de atención de salud especializado en pacientes con trastornos del espectro autista, bajo el nombre de "CEA Centro Especializado en Autismo". El proyecto se fundamentó en una exhaustiva investigación bibliográfica que abarcó la evolución histórica del autismo a nivel mundial y, específicamente, en Argentina.

A partir de dicha investigación, se identificó la necesidad de establecer un centro de atención integral que brindara servicios especializados a personas con autismo y sus familias. La idea de negocio se formalizó con el objetivo de ofrecer un enfoque diferenciador en la atención y tratamiento de esta condición.

El estudio de mercado reveló un crecimiento sostenido en la demanda de servicios para personas con autismo, lo cual sustenta la viabilidad y oportunidad del proyecto. Se propone una propuesta de valor única, basada en la atención personalizada, interdisciplinaria y orientada a mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Para definir la estrategia empresarial, se desarrolló el modelo de negocios Canvas, que pudo identificar los elementos clave del proyecto, tales como los segmentos de clientes, las actividades principales, los recursos necesarios y las fuentes de ingresos. Además, se realizó un análisis de Pestel y Porter para comprender el entorno competitivo y los factores externos que afectarían el desarrollo del negocio.

Con el objetivo de crear una identidad sólida y reconocible, se recomendó la marca del centro de atención, incluyendo el logo, el slogan y la misión y visión

de la organización. Esto contribuirá a transmitir los valores y la esencia del centro, generando confianza y seguridad en los clientes.

El plan operativo detalla los servicios que se desarrollarán en el centro, incluyendo evaluaciones diagnósticas, terapias especializadas, apoyo educativo y programas de intervención temprana. Además, se elaboró un plan de recursos humanos que define las políticas de contratación, capacitación y retención del personal, asegurando la calidad y experiencia necesarias para brindar un servicio de excelencia.

Finalmente, se puso en marcha el plan financiero, el cual demostró la rentabilidad del proyecto. Se realizaron proyecciones financieras detalladas, considerando los ingresos por servicios, los costos operativos y las inversiones necesarias. Esto permitió evaluar la viabilidad económica y establecer estrategias para alcanzar los objetivos financieros del centro.

En conclusión, el centro busca ofrecer un enfoque diferenciado y de calidad en la atención de personas con autismo, contribuyendo a su bienestar y promoviendo su inclusión en la sociedad. Los resultados obtenidos respaldan la viabilidad y rentabilidad del proyecto, sentando las bases para su implementación y éxito futuro.

Agradecimientos

La realización del proyecto no hubiese sido posible sin el soporte o el apoyo de algunas personas o instituciones. Es por eso que dedico este apartado para agradecerles por su aporte.

Agradezco en primer lugar a **mi familia** por soportar mi relativa ausencia física y mental durante este año y medio de MBA y especialmente en estos últimos 6 meses de proceso de escritura de este Plan de Negocios. En especial a mi sobrino Santi por con solo 12 años ser un ejemplo de superación, enseñarme a mejorar cada día y ser la motivación para este proyecto

A **Sanatorio Las Lomas S.A.** (y en especial a Francisco Dubra) empresa en la que me desarrollo como profesional y que me dio la oportunidad de sponsorarme en la postulación y en el ingreso a la maestría.

A la **Universidad San Andrés** y a todos mis profesores del MBA, cada uno sembró en mí mucho conocimiento y sed de aprendizaje constante.

A **Leonardo Gargiulo**, mentor en el armado de la tesis, por su acompañamiento criterioso en el pensamiento, el intercambio de conocimiento, la dinámica generada, el seguimiento y consejos en la guía del trabajo.

A **mis compañeros de clase** con los que compartí aula y trabajos a lo largo de estos 2 años. En especial a mi querido **equipo 7**, Javi, Santi, Vale, Juan y Vero por su amistad, contención y tantos momentos compartidos, fueron realmente un pilar fundamental en este recorrido y sé que lo seguirán siendo.

Introducción

El autismo es un trastorno del desarrollo que afecta a millones de personas en todo el mundo. Se caracteriza por dificultades en la comunicación, interacción social y comportamientos repetitivos. Con el aumento de la conciencia sobre el autismo, también ha aumentado la necesidad de centros de salud especializados en la atención integral de las personas con esta condición.

En este trabajo de grado, se enfocará en el diseño y desarrollo de un proyecto de negocios para un centro de salud dedicado a la atención integral del autismo. El objetivo principal es crear un espacio que brinde servicios médicos, terapéuticos y educativos para niños, adolescentes y adultos con autismo, con el fin de mejorar su calidad de vida y promover su inclusión en la sociedad.

Para lograr este objetivo, se examinarán los aspectos clave de este proyecto de negocios, incluyendo el análisis del mercado, la estructura organizativa, los recursos humanos necesarios, los servicios a ofrecer, así como la sostenibilidad financiera y la viabilidad del proyecto. Además, también se explorarán las consideraciones legales y éticas relevantes para la operación de un centro de salud de esta naturaleza.

La atención integral del autismo requiere un enfoque multidisciplinario, por lo que el centro de salud contará con un equipo interdisciplinario compuesto por médicos, terapeutas ocupacionales, terapeutas del habla, psicólogos, educadores especializados y otros profesionales de la salud. Estos expertos trabajarán de manera colaborativa para desarrollar planes de tratamiento personalizados que aborden las necesidades individuales de cada persona con autismo. Además, el centro de salud también se comprometerá a educar y apoyar a las familias de las personas con autismo, brindándoles orientación, talleres y programas de capacitación. Se reconoce que el apoyo familiar desempeña un papel fundamental en el progreso y bienestar de los individuos con autismo, por lo que se trabajará de cerca con los padres y cuidadores para proporcionarles las herramientas y el apoyo necesario.

En conclusión, este proyecto de negocio para un centro de salud de atención integral del autismo busca abordar una necesidad creciente en nuestra sociedad. A través de la creación de un espacio especializado y un equipo interdisciplinario altamente capacitado, el objetivo es la detección temprana, mejorar la calidad de vida de las personas con autismo y fomentar su inclusión en la comunidad.



Universidad de
San Andrés

Antecedentes

Evolución Histórica del Autismo

La historia de los estudios e ideas en relación a los trastornos del espectro autista tienen sus orígenes hace poco más de un siglo. El término autismo hace su primera aparición en la monografía del psiquiatra y eugenista Euge Bleuler, en 1911, llamada "Dementia praecox oder der gruppe der schizophreien", para el Tratado de Psiquiatría bajo la dirección de Gustav Aschaffenburg, doctor en medicina dedicado a la psiquiatría pionero en la criminología y psiquiatría forense. En este trabajo se sustituye la noción de Dementia praecox, que hasta ese momento era el término asignado a una enfermedad cuyo proceso llevaba progresivamente al empobrecimiento intelectual con psicosis esquizofrénica, por el término autismo, con etimología griega que refiere a "autos" como "sí mismo". En este contexto se describe al autismo como el repliegue de la vida mental de un sujeto sobre sí mismo, generando la constitución de un mundo cerrado, diferenciado de la realidad exterior y con una extrema dificultad o incluso imposibilidad de comunicarse con los demás. En este periodo, durante la primera mitad del siglo XX, se comienza a revisar la patología del joven y del niño, primeramente, con la tendencia de aplicar al niño concepciones que surgieron de la patología mental del adulto, luego extendiendo el estudio más allá de las limitaciones del retraso en el desarrollo intelectual.

Pasada la Segunda Guerra Mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ingresa al plano internacional con la tarea de revisar la clasificación internacional de enfermedades partiendo sobre una base en la que, en Psiquiatría, se basaba la descripción y definición de enfermedades en cuanto a patologías descriptivas y en ellas el autismo se encontraba asociado a las psicosis esquizofrénicas de adultos, sin una unicidad, con grandes diferencias entre las distintas escuelas.

En 1950 se realiza en París el Primer Congreso Mundial de Psiquiatría, donde 29 naciones estuvieron representadas y se expresó el deseo y la

necesidad de exponer la información disponible para comparar diagnósticos y pronósticos con el fin de orientar los criterios hacia la unicidad, y a partir de este hito se comenzó a incluir en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS un capítulo exclusivamente destinado a los trastornos mentales, acompañado de un glosario para especificar la terminología y sus traducciones a diferentes lenguas. Esto fue un gran avance, sin embargo, aún no se incorporaba una diferenciación entre las diferentes edades, para poder identificar patologías de la infancia.

Léo Kranner, un médico ucraniano que estudió medicina en Berlín y psiquiatría en Estados Unidos, publicó dos trabajos que resultaron de gran importancia para esta patología, en 1943 el artículo “Autistic Disturbance of Affective Contact?” y en 1956 el artículo “Early Infantile Autism?”. En estos trabajos describió, partiendo del estudio de once casos en niños pequeños, un cuadro clínico con una sintomatología de inmovilidad del comportamiento, la soledad y un retraso importante o una ausencia en la adquisición del lenguaje verbal. Entre los síntomas que se presentaron, pero en diferentes proporciones, se encontraba la no afectividad que en ese momento fue entendida como algo inherente a la manera en que se había desarrollado la crianza de los niños.

Otro aporte trascendente fue el de Hans Asperger, quien en 1994 publicó “*Die Autistische Psychopathen in Kindersalter*”. Si bien utilizó el término autismo, describió un cuadro clínico diferente al autismo infantil precoz que había desarrollado Kranner, ya que aplicaba a pacientes de mayor edad y en los que no era significativo el retraso en el desarrollo cognitivo y del lenguaje. Se trataba de niños a los que no les gustaba la rutina y que en su adolescencia podían presentar episodios psicóticos. Esta descripción surge en el marco del régimen nazi donde se imponía la eutanasia a quienes se encontraban afectados por padecimientos que se juzgaran hereditarios e incurables como la esquizofrenia o retrasos mentales. Asperger promovió una actitud defensora hacia estas personas, en ocasiones manifestaban habilidades sorprendentes en diversas áreas intelectuales, con lo que se demostraba que no eran casos de simples retrasos mentales.

El Autismo en la Actualidad

Según una nota descriptiva de prensa de la OMS (2022), el autismo, también conocido como trastorno del espectro autista, forma un grupo de afecciones diversas relacionadas con el desarrollo del cerebro. Se caracterizan principalmente por algún grado de dificultad en la interacción social y en la comunicación, con patrones atípicos de actividad y comportamiento, como una gran atención al detalle o la dificultad de pasar de una actividad a otra. Se estima que, en todo el mundo, uno de cada cien niños tiene autismo, según estadísticas de marzo del año 2022, sin embargo, la prevalencia varía según las fuentes consultadas.

La evidencia científica disponible indica que pueden existir múltiples factores que incrementen la probabilidad de un niño de tener autismo, entre ellos los genéticos y los ambientales.

Durante el desarrollo temprano de la primera infancia y a lo largo de toda la vida, existen intervenciones que pueden optimizar el desarrollo y el bienestar general de las personas con TEA, principalmente el acceso temprano a intervenciones psicosociales que permitan a los niños con autismo comunicarse e interactuar socialmente de una manera eficaz. Una vez diagnosticado el autismo, es importante que tanto el niño como sus familias tengan acceso a la información y los servicios pertinentes, consultas con especialistas y ayudas prácticas de acuerdo con sus necesidades y evolución particulares.

En cuanto a las necesidades de atención de salud de las personas con TEA, son complejas y necesitan un trabajo interdisciplinario que involucre tanto la promoción de la salud, como la atención y la rehabilitación.

Actualmente existe consentimiento respecto al origen del autismo, este no reside en un entorno exterior no adecuado para el desarrollo del individuo, sino que deviene de sucesos biológicos desde el interior que perturban su desarrollo (Oyarzun H., 2005). Dentro del espectro de los Trastornos del Espectro Autista

(TEA), se identifican tres grupos sintomáticos que son comúnmente observados en las personas con este trastorno. El primer grupo incluye las Alteraciones de Interacción Social, las cuales se caracterizan por una serie de transformaciones en el vínculo con otros y la carencia de conductas de apego. Estos individuos presentan dificultades para establecer vínculos amistosos y suelen tener ausencia de empatía, lo que puede dificultar la comprensión de los sentimientos de los demás. Además, presenta dificultad en la participación en actividades grupales y en el juego cooperativo. Asimismo, tienen alteraciones en el uso social de la mirada y en la conducta anticipatoria, lo que puede afectar su capacidad para entender el lenguaje corporal y las intenciones de los demás.

El segundo grupo sintomático se refiere a las Perturbaciones del Lenguaje y la Comunicación. En estos casos, se observa una ausencia o escasez de lenguaje verbal, así como anomalías en su uso. Las personas con TEA presentan alteraciones en las habilidades de imitación, lo que puede dificultar su capacidad para aprender nuevas conductas y habilidades sociales. En general, su uso del habla es poco eficaz y se pueden presentar palabras incomprensibles y cambios en los pronombres. En cuanto a la comunicación no verbal, suelen presentar carencia de expresiones faciales, posiciones corporales inadecuadas y ausencia de contacto visual, lo que dificulta su capacidad para comunicarse de manera efectiva.

El tercer grupo sintomático se refiere a la Insistencia en la Identidad, también conocida como conductas de ritual. Estos individuos suelen tener modelos de juego rigurosos y resistencia a los cambios, lo que puede generar dificultades en la adaptación a nuevas situaciones y contextos. Además, pueden presentar comportamientos compulsivos y repetitivos, lo que puede afectar su capacidad para realizar actividades cotidianas. Estas conductas son más comunes en la infancia y adolescencia, pero pueden persistir en la edad adulta.

De manera concisa, el autismo se expresa como un desequilibrio en la integración de información a través de diferentes niveles. Todavía no se ha descubierto la causa exacta del autismo, pero se cree que es de origen

multifactorial, con una fuerte influencia genética y altamente heredable. Se piensa que varios genes están involucrados en su desarrollo, y su interacción puede variar, lo que resulta en diferentes intensidades de los rasgos autistas. Se han estudiado alrededor de 15 a 20 genes que contribuyen al autismo, y cada uno de ellos aporta un pequeño nivel de riesgo. Sin embargo, solo cuando la acumulación de estos factores supera un umbral específico, se manifiesta el fenotipo completo del autismo. En la figura se muestran algunos factores que pueden asociarse al origen de los trastornos del espectro autista.



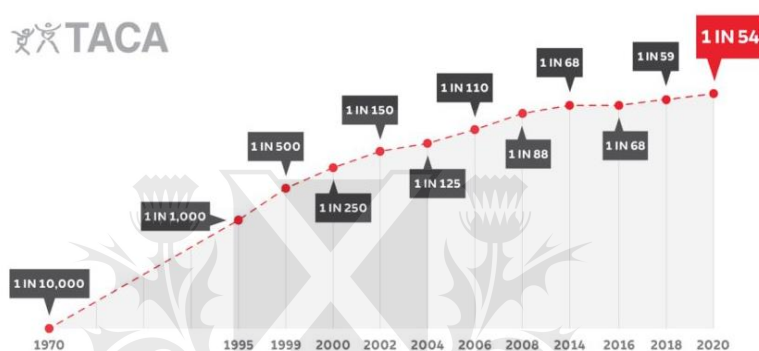
Factores que pueden asociarse al origen de los trastornos del espectro autista. Elaboración Propia.

El Autismo en Argentina

Si bien recién a partir de la publicación de los resultados del censo realizado en 2022 habrá datos oficiales, se estima que en Argentina alrededor de 500.000 personas presentan algún grado de trastorno dentro de los TEA, al igual que en el resto del mundo según los datos publicados consultados, con mayor predominio en varones que en mujeres, generalmente en una proporción de cinco varones cada una mujer. Se ve un incremento en la cantidad de casos en los últimos años, lo que no se puede asociar con certeza a un aumento en la incidencia, sino que puede ocurrir un aumento en las consultas por sospecha,

que deriva en la detección de casos que antes por no realizarse las consultas no eran contemplados. Con el acceso masivo a la información y al incremento en la visibilidad de los TEA es más fácil acceder al conocimiento de las señales de alerta que motivan a las personas a acercarse a consultar.

La Prevalencia Del Autismo Es Ahora De 1 En 54, Lo Que Significa El Séptimo Aumento En Las Tasas De Prevalencia Informado Por Los CDC Desde 2000



Fuente: Estadísticas de prevalencia de TEA en Estados Unidos. Fuente TACA (Comunidad del Autismo en acción)

Universidad de

San Andrés

En nuestro país existe una ley que respalda a las personas con autismo, se trata de la Ley 27.043 que asegura principalmente que las obras sociales y la salud pública deben cubrir los estudios de detección, el diagnóstico y el tratamiento de los trastornos del espectro autista, declarando también de interés nacional la investigación clínica y epidemiológica en la materia, así como también la formación profesional en su investigación.

En cuanto a los pacientes y sus familias, se encuentran en muchos casos agrupados con el fin de intercambiar información, encontrar ayuda mutua, colaboración en la búsqueda de instituciones acordes a sus necesidades y preferencias. Esto se da en comunidades como las que surgen mediante foros en sitios web hasta agrupaciones como la asociación civil PANACEA (Programa Argentino para Niños, Adolescentes y Adultos con Condición del Espectro Autista) y APAdA (Asociación Argentina de Padres de Autistas) que

trabajan en pos de la mejora en la calidad de vida de las personas con autismo y sus entornos. En estos espacios las familias pueden tener acceso a información acerca de múltiples temas que resultan transversales a la calidad de vida y tratamiento de los pacientes.

Diagnóstico y Necesidades de una Persona Autista

La bibliografía disponible no presenta una sola manera de afrontar las necesidades de las personas con TEA, y tampoco existe una única determinación acerca de dichas necesidades. La definición del autismo que elaboró en 1943 Kanner cuenta con tres núcleos de trastornos:

1. perturbación cualitativa de la relación,
2. alteraciones de la comunicación y el lenguaje, y
3. carencia de maleabilidad mental y de comportamiento.

Esas son los tres espacios incluidos en las definiciones diagnósticas más utilizadas, la DSM-IV de la Asociación Americana de Psiquiatría (American Psychiatric Association -APA-, 1994) y la ICD-10 de la Organización Mundial de la Salud (WHO, 1993), sin embargo, no se trata de fundamentos inamovibles para diagnosticar ya que es elemental una observación estratégica de las conductas y la correspondiente interpretación de sus significados (Rivière, 1997).

Ángel Rivière Gómez (1949-2000), psicólogo y científico español especializado en la atención de niños con TEA, propone seis dimensiones dentro del espectro autista donde se presentan trastornos, se enuncian a continuación y se describen en mayor detalle en la Tabla 2:

- Trastornos cualitativos de la relación social
- Trastornos de las funciones comunicativas.
- Trastornos del lenguaje.
- Trastornos y limitaciones de la imaginación.
- Trastornos de la flexibilidad.
- Trastornos del sentido de la actividad.

Una de las metodologías de diagnóstico más extendida involucra una manera operativa de identificar los TEA de la siguiente manera, para diagnosticar un autismo, se deben manifestar seis o más condiciones asociadas a trastornos respecto a las relaciones, comunicación y la flexibilidad, debiéndose cumplir al menos dos elementos de las relaciones, uno de la comunicación y uno de la flexibilidad. A continuación, se enuncian las manifestaciones correspondientes a los tres bloques de análisis:

Trastornos cualitativos de la relación:

- Trastorno en muchas conductas no verbales, la mirada a los ojos, expresiones faciales, posturas corporales y los gestos reguladores de la interacción social.
- Falta de capacidad para establecer relaciones con pares acordes a su nivel evolutivo.
- Falta de comportamientos espontáneos orientados a compartir gustos, logros o intereses con otros individuos.
- Ausencia de correspondencia emocional o social.

Trastornos cualitativos de la comunicación:

- Falta completa o escasez de desarrollo del lenguaje oral y falta de búsqueda de compensación con otras expresiones.
- Trastorno en la capacidad de comenzar o sostener conversaciones en aquellos casos en que se ha desarrollado el habla.
- Uso monótono del lenguaje, repetitivo.
- Ausencia de juego espontáneo, falta de imitación adecuada a su nivel evolutivo.

Patrones de conducta, actividad o interés:

- Preocupación excesiva orientada a un eje restringido y estereotipado de interés, fuera de lo normal por su contenido o intensidad.
- Apego no flexible a prácticas específicas y poco funcionales.
- Estereotipias repetitivas de movimiento.
- Intranquilidad perseverante por partes de cosas.

Presentación de la Necesidad y la Idea

Planteo del Problema

En la actualidad, existe una escasez de información sobre el Trastorno del Espectro Autista (TEA), un trastorno neurobiológico que se caracteriza por la disminución gradual del contacto con el entorno, lo que lleva a que cada individuo que padece este trastorno se concentre en su mundo interno y presente dificultades para socializar. El TEA es una condición que se manifiesta en los primeros años de desarrollo de un niño y persiste a lo largo de toda su vida. Actualmente, se estima que hay un caso de TEA por cada cien nacimientos en el mundo y el diagnóstico preciso suele realizarse entre los dos y los seis años de edad. La falta de un diagnóstico temprano puede tener importantes implicaciones económicas, ya que el tratamiento de un adulto con TEA puede resultar hasta cinco veces más costoso para el sistema de salud.

El problema central al que esta propuesta de negocio se enfrenta es la escasez de centros de salud preparados (no solo desde el aspecto edilicio, sino también con profesionales de salud formados) para el abordaje de pacientes con esta condición o espacios de interacción que integren tanto el aspecto clínico como terapéutico con una mirada integral del paciente con profesionales que pueden detectar el TEA en etapas tempranas, con el fin de mejorar las condiciones y la calidad de vida de las personas afectadas, así como reducir los costos tanto económicos como operativos asociados a su tratamiento. Aunque existen regulaciones legales que respaldan la atención integral de las personas con trastornos del espectro autista dentro del sistema de salud, hay deficiencias en su implementación y regulación, y solo algunas obras sociales o prepagas han incorporado estos servicios como parte de sus prestaciones.

Idea de Negocio

Se propone la creación y establecimiento de un centro integral especializado llamado Centro Especializado en Autismo (CEA), inicialmente

ubicado en zona norte de la Provincia de Buenos Aires. El objetivo principal de este centro será la detección temprana de las condiciones, el tratamiento integral de los pacientes y la preparación para la vida adulta, abordando tanto su desarrollo físico como cognitivo. Esto se logrará mediante el trabajo conjunto de numerosos especialistas médicos y terapéuticos.

El propósito de este centro es cubrir las deficiencias actuales en el acceso a información precisa, diagnósticos adecuados y tratamientos efectivos para el TEA. Se busca proporcionar a los pacientes un entorno de contención, así como a su entorno cercano, permitiéndoles transitar su tratamiento de manera integral. El Centro Especializado en Autismo no trabajará de forma aislada, sino que buscará mantener un equipo de profesionales actualizado en las necesidades de estos trastornos y establecer alianzas estratégicas con otras entidades, como colegios y fundaciones, que compartan objetivos comunes. Además, se abrirá un espacio para la comunidad con el fin de brindar acceso a la información.

El componente diferenciador de este centro es el enfoque integral del servicio terapéutico, que se centra en la detección temprana, preparación para la vida adulta y la convivencia en sociedad, y no se limita únicamente al ámbito escolar. Cabe destacar que la selección de las especialidades como el modelo de negocio surge de distintas entrevistas realizadas a personas relacionadas con la patología, que incluyen, terapeutas, familiares de personas con TEA, contrataciones de prepagos, médicos, etc.

A continuación, se especifican las especialidades a ofrecer en el centro:

ESPECIALIDADES MEDICAS	ESPECIALIDADES TERAPEUTICAS
Pediatría del Neurodesarrollo	Fonoaudiología
Neurología infantil	Psiquiatría
Gastroenterología infantil	Psicología
Ginecología	Psicopedagogía
Nutrición	Asistente Social
Laboratorio	Trabajo Social

Con la colaboración de estos profesionales altamente capacitados, el Centro Especializado en Autismo estará preparado para brindar una atención integral y de calidad a los pacientes con TEA, apuntando a mejorar su calidad de vida y promover su inclusión en la sociedad.

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

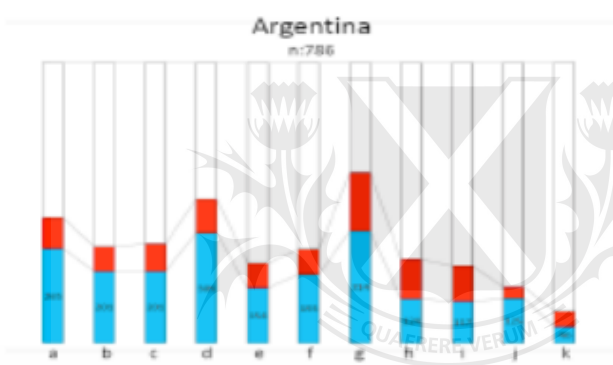
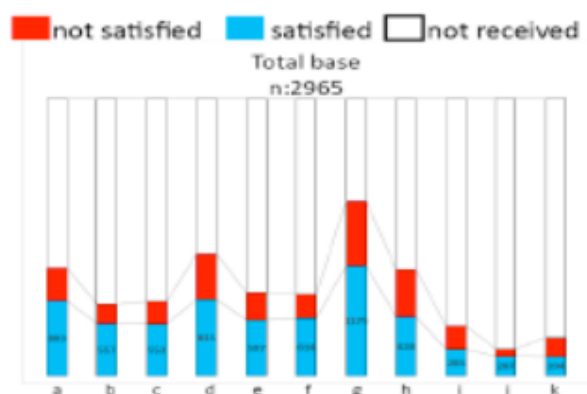
Demanda

Según la Sociedad Argentina de Pediatría (SAP, 2021), la prevalencia estimada de los Trastornos del Espectro Autista (TEA) es del 1%. Estos trastornos son cinco veces más comunes en varones que en niñas y se presentan de manera equitativa en todas las clases sociales, razas y culturas. Según un análisis realizado por Morocho et al. (2021) en Latinoamérica, la incidencia de los TEA es de 25 a 30 casos por cada 10,000 habitantes, según datos recopilados entre 2011 y 2013. Las sospechas de la enfermedad suelen surgir alrededor de los 18 meses de edad del niño/a, y el diagnóstico definitivo se obtiene, en promedio, a los cuatro años.

La escasa cantidad de estudios relacionados con los trastornos del espectro autista dificulta que las personas afectadas puedan acceder a un diagnóstico temprano y preciso que permita iniciar el tratamiento adecuado para mejorar su calidad de vida. Esta situación se debe a la falta de profesionales especializados en estos trastornos y a la escasez de equipos interdisciplinarios en los países latinoamericanos. Como consecuencia, los costos del diagnóstico son elevados en la región. Como resultado, las personas con autismo en Latinoamérica forman parte de un grupo vulnerable que enfrenta dificultades en su interacción con el entorno social, ya que las características de esta condición surgen en su desarrollo educativo y laboral.

Esta situación representa una necesidad que debe ser abordada y una demanda que actualmente no se está satisfaciendo adecuadamente, lo cual fundamenta la propuesta de este plan de negocios.

Servicios - Satisfacción y Cobertura



- | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------|
| a. Tratamiento conductual o modificación de conducta | g. Terapia del lenguaje |
| b. Integración sensorial | h. Farmacoterapia |
| c. Terapia cognitiva | i. Psicoanálisis |
| d. Terapia ocupacional | j. Abordajes relacionales |
| e. Terapia física | k. Tratamiento biomédico |
| f. Entrenamiento en habilidades sociales | |

Fuente: Resultado de encuesta REAL - Red de Encuesta Autista Latinoamericana (2016)

Mercado

El mercado objetivo de este proyecto se centra principalmente en la población infantil (menores de 14 años) y si bien el centro geográficamente se ubicará en San Isidro, apuntamos a todo el AMBA. Según varios autores y las publicaciones del Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (sf), el diagnóstico de los trastornos del espectro autista puede ser complejo, ya que no

existe una prueba médica concluyente, como un análisis de sangre, por ejemplo. En su lugar, se evalúa el desarrollo de la conducta del niño para llegar a un diagnóstico. En algunos casos, es posible detectar señales antes de los 18 meses, pero lo más común es que el diagnóstico se realice alrededor de los dos años de edad. Sin embargo, en algunos casos, el trastorno puede detectarse durante la adolescencia o la edad adulta. Para delimitar el mercado objetivo, se tomarán como referencia los datos poblacionales de niños de 1 a 14 años, no como un rango de edad exclusivo para el centro de atención, sino como una estimación aproximada y apuntando a un segmento ABC1. Esta franja de edad está relacionada con las etapas en las que el desarrollo conductual se encuentra en pleno apogeo y se extiende durante los años de escolarización, donde es posible detectar hallazgos asociados con los trastornos del espectro autista.

Según las proyecciones de población por sexo y edad para 2023 en la Ciudad de Buenos Aires, se estima una población de 554.379 niños en el rango de edad de 0 a 14 años. Se utiliza esta referencia estadística como base del mercado debido a la ubicación geográfica del centro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la ubicación y la edad de los pacientes no son limitantes, ya que potencialmente se podría, en un futuro, atender a personas de todas las edades y de diferentes ubicaciones geográficas.

San Andrés

Cliente y Mercado Objetivos

Mercado y clientes

Los trastornos del espectro autista se presentan en niños a lo largo de todo el mundo y generan un significativo impacto tanto en los aspectos sociales como económicos de pacientes y sus entornos. El mercado objetivo para el presente trabajo está directamente emparentado con la población infantil y juvenil principalmente, dado que es en esa etapa de crecimiento que suelen darse los mayores diagnósticos, sin embargo, es un trastorno que puede incluso ser detectado en la edad adulta, por lo que se podría ampliar el mercado. El foco del mercado se encuentra en niños y jóvenes de 1 hasta 14 años, que entre la provincia de Buenos Aires donde se implantará el presente negocio y la Ciudad de Buenos Aires, representan según los datos del último censo nacional, un total de 34.043 niños (1% de la población menor a 14 años en el AMBA).

	Población menor de 14 años	Población Estimada con TEA
Ciudad de Buenos Aires	472.511	4.725
Gran Buenos Aires	2.487.788	24.877
Total	2.960.289	29.603

Población menor a 14 años. Elaboración propia en base a INDEC (2010)

Si bien recientemente se conoce cada día un poco más acerca de los distintos TEA, el consumidor en este caso, los potenciales pacientes y sus familias, no cuentan con una idea clara acerca de la problemática que representan ni de las diferentes y múltiples alternativas de tratamiento que pueden obtener. Se trata de una posibilidad a aprovechar el ingreso a un mercado aún no explorado y ser pioneros en la propuesta de un centro de tratamiento integral con numerosos profesionales especializados disponibles.

Existen variables que se pueden considerar positivas para el presente negocio en cuanto refiere al mercado objetivo, la tasa de natalidad, los índices

de escolarización y las leyes que favorecen a aquellas personas que presentan algún tipo de discapacidad.

Tamaño del Mercado y Posibilidad de Crecimiento

Como se mencionó anteriormente, la posibilidad de crecimiento del tamaño del mercado está relacionada con la naturaleza del mismo, es decir, mientras la tasa de natalidad se mantenga estable, se contará con mercado objetivo. Según datos provistos por el Centro de Estudios de Población de nuestro país, entre 1980 y 2000 se redujo progresivamente la tasa de fecundidad, sin embargo, a partir de esa fecha y hasta el día de hoy se mantiene estable.

Acuña & Chudnovsky (2002) refieren al área de salud en la República Argentina con una composición de tres subsistemas:

- **Subsistema Público:** está a cargo del Estado y lo forman los establecimientos generalmente de atención primaria, la mayor parte de ellos dependen de jurisdicción municipal. Estos hospitales están financiados mediante rentas generales, regidos por los principios de universalidad y equidad.
- **Obras Sociales:** este mercado está compuesto por alrededor de 300 obras sociales muy heterogéneas respecto al tipo de cobertura que brindan y su modo de atención. Se abastecen con el aporte obligatorio del 3% del salario en el caso de los empleados en relación de dependencia, y de la contribución del 5% que corresponde a los empleadores.
- **Subsistema Privado:** se trata de establecimientos que representan una oferta privada de recursos y servicios de salud cuyas prestaciones se financian a través de la contratación de sus servicios por parte de las Obras Sociales, o de manera directa, mediante sus sistemas prepagos y planes médicos. Para acceder a esta cobertura las personas se afilian de manera voluntaria y las prestaciones dependen del aporte que decida efectuar cada asociado.

Según los datos que expone el INDEC (2010) en la población de Argentina predominan las coberturas de salud de las Obras Sociales y la cobertura pública. En la Tabla se muestra la distribución de las coberturas según los datos resultantes del censo nacional de población y vivienda del año 2010.

Cobertura	Porcentaje
Obra Social	46,40%
Prepaga a través de Obra Social	10,56%
Prepaga	5,12%
Planes estatales de salud	1,82%
Sin Cobertura	36,08%

Distribución de población según afiliación. Elaboración propia en base a INDEC (2010)



Propuesta de Valor

Dentro del mercado actual de servicios de tratamiento para esta condición, es común encontrar instituciones que se enfocan en abordar al paciente desde una mirada terapéutica de la condición, como la hiperactividad, escasa comunicación o problemas de sociabilización, etc., pero sin tener en cuenta los problemas físicos o clínicos, que en la mayoría de los casos se derivan de la misma condición (ej. síndrome de intestino permeable, deficiencia nutricional, etc.). Estas instituciones suelen ofrecer terapias específicas para trastornos individuales, sin considerar la complejidad y las necesidades únicas de los Trastornos del Espectro Autista (TEA). Es en este contexto que el presente proyecto propone un modelo de negocio diferenciado, que aborda de manera integral los TEA, mediante un enfoque interdisciplinario y especializado en estos trastornos.

El objetivo principal de este plan de negocios es crear centros especializados que brinden servicios integrales terapéuticos y clínicos a personas con TEA. Estos centros se enfocarán en desarrollar programas adaptados específicamente para cada caso, teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada paciente. La idea es que, a través de este enfoque integral (tanto clínico como terapéutico), los individuos con TEA pueden mejorar sus habilidades y capacidades en diversas áreas, lo que a su vez les permitirá tener una integración mejor y convivencia en sus entornos habituales, ya sean centros de estudio o lugares de trabajo.

Uno de los aspectos clave de este modelo de negocio es la creación de un equipo interdisciplinario altamente especializado en los TEA. Este equipo estará compuesto por profesionales de diversas áreas, como psicólogos, terapeutas ocupacionales, logopedas, psicopedagogos, gastroenterólogo infantil, nutricionistas, pediatras, neurólogos infantiles y otros especialistas relevantes. Estos profesionales trabajarán en conjunto para diseñar y aplicar programas terapéuticos y clínicos individualizados que aborden los desafíos específicos de cada paciente. Al tener un enfoque interdisciplinario, se busca

aprovechar la sinergia y la complementariedad de las distintas disciplinas para brindar un tratamiento integral y completo.

Además de los servicios médicos y terapéuticos, los centros también ofrecerán apoyo a las familias de las personas con TEA. Se pueden proporcionar recursos educativos, asesoramiento y orientación, con el objetivo de empoderar a las familias y ayudar a comprender y manejar los desafíos asociados al TEA. El apoyo familiar es fundamental para el progreso y el bienestar de las personas con TEA, por lo que este aspecto se considera esencial en el modelo de negocio propuesto.

En cuanto al mercado objetivo, se estima que la demanda de servicios especializados para el tratamiento de los TEA está en constante crecimiento. Según datos estadísticos, la prevalencia de los TEA ha advertido en los últimos años, lo que ha generado una mayor conciencia y necesidad de servicios de calidad. Además, la legislación y las políticas públicas en muchos países están respaldando cada vez más la inclusión y el acceso a servicios para personas con TEA, lo que crea oportunidades adicionales para el desarrollo de este tipo de centros especializados.

Factores Diferenciadores y Ventajas Competitivas

El presente proyecto de centro para el tratamiento de TEA y el acompañamiento a las familias se destaca por ofrecer características que lo diferencian de las opciones existentes en el mercado. En primer lugar, si bien en el mercado hay centros que abordan la problemática, y hacen un seguimiento del paciente, solo tienen una mirada terapéutica, mientras que el seguimiento clínico se hace en los centros tradicionales de Salud, los cuales no están preparados para este tipo de pacientes, no solo desde la infraestructura (iluminación, sonidos, salas de espera llenas no aptos para personas con hipersensibilidad a los estímulos), sino desde la formación de los profesionales, quienes si bien tienen la formación técnica, no están preparados para abordar a este tipo de pacientes con las particularidades propias de su condición. Por ej. DesirSalud, ofrece servicios de psicología, terapia ocupacional, musico terapia, fonoaudiología, etc. pero no contempla el tratamiento clínico (pediatría,

neurología infantil, gastroenterología, nutrición, ginecología, etc); RedAt, ofrece servicios de acompañamiento terapéutico; PANACEA es una fundación sin fines de lucro que busca la concientización y capacitación de profesionales y padres para mejorar la calidad de vida de las personas con esta condición, al igual que la Fundación Brincar

En segundo lugar, la ubicación del centro (San Isidro a metros de la autopista Panamericana) ha sido cuidadosamente seleccionada para que sea de fácil acceso tanto en transporte público como en vehículo particular, a fin de brindar comodidad y accesibilidad a las familias y pacientes.

En tercer lugar, el centro contará con un equipo interdisciplinario altamente especializado y experimentado en el tratamiento de diferentes trastornos, no solo del espectro autista. Los profesionales han sido seleccionados cuidadosamente y están preparados para trabajar en equipo y brindar una atención personalizada y de calidad a cada uno.

En cuarto lugar, se espera establecer alianzas con establecimientos de educación regular, con el objetivo de potenciar el trabajo en conjunto y asegurar una continuidad en el proceso de tratamiento y acompañamiento, de manera que los avances logrados en el centro puedan ser reforzados en el entorno escolar o laboral habitual del paciente.

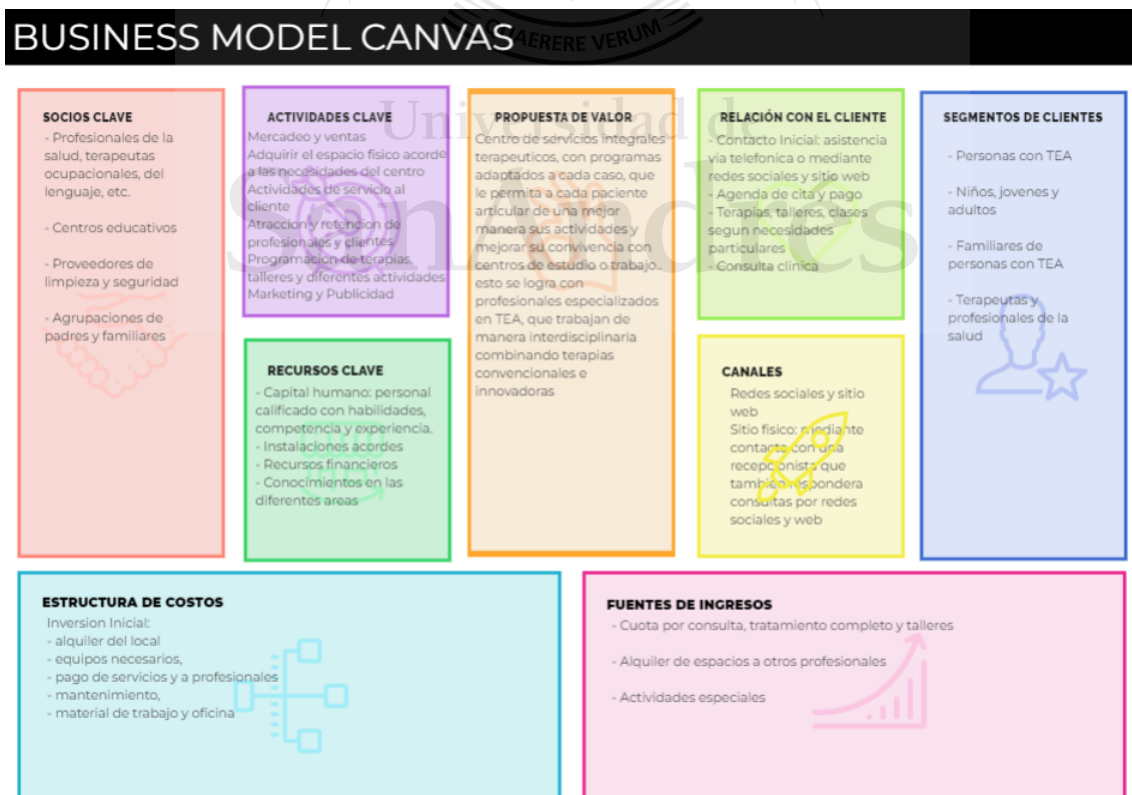
En quinto lugar, el proceso de reclutamiento de personal, tanto profesional como auxiliar, será riguroso y se llevará a cabo mediante un programa de inducción intensivo para garantizar que el personal esté capacitado para brindar el acompañamiento adecuado a los pacientes con TEA y sus familias.

En resumen, el centro propuesto se presenta como una opción integral, accesible, especializada y personalizada para el tratamiento de TEA y el acompañamiento a las familias.

Modelo de Negocio

Canvas Business Model

Una manera útil de ordenar las ideas al momento de planificar un negocio es la que propone el Modelo Canvas, Molina (2022) lo describe como un modelo visual en el que se pueden ordenar las ideas de un modelo de negocio, fue desarrollado por Alexander Osterwalder, integra cuatro áreas; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, desarrollando nueve apartados diferentes a completar. Permite definir de qué manera se hará llegar los productos o servicios a los clientes, obtener una visión clara del modelo de negocios enfocada en las necesidades a nivel global y no solo del producto o servicio, reduciendo las posibilidades de trabajo al basarse en una metodología que ya ha sido usada y probada por grandes empresas con altos niveles de éxito.



A continuación, se muestran los aspectos analizados en el cuadro anterior, se muestran en bloque para facilitar la lectura.

1. Segmentos de Clientes:
 - Personas con TEA
 - Familiares de personas con TEA.
 - Terapeutas y otros profesionales de la salud.
2. Propuesta de Valor:
 - Centros de servicios integrales con programas con una mirada tanto clínica como terapéutica adaptados a cada caso, que le permita a cada paciente articular de una mejor manera sus actividades y mejorar su convivencia en los centros de estudio o trabajo habituales. Esto se logra con profesionales especializados en TEA y otros trastornos, que trabajan de manera interdisciplinaria combinando terapias convencionales e innovadoras, pero fundamentalmente con un acompañamiento clínico del paciente.
3. Canales:
 - Redes sociales y sitio web.
 - Sitio físico; mediante el contacto con una recepcionista que también responderá las consultas de redes sociales y web.
4. Relación con Clientes:
 - Contacto inicial: asistencia vía telefónica o mediante las redes sociales y sitio web.
 - Agenda de cita y pago.
 - Terapias, talleres, clases según necesidades particulares.
5. Fuente de Ingresos:
 - Cuotas por consulta, tratamiento completo y talleres o clases particulares (los módulos terapéuticos son cubiertos por las obras sociales a través del reintegro sur (SISTEMA UNICO DE REINTEGRO (S.U.R.)), que es un apoyo financiero a los Agentes del Seguro de Salud en el reconocimiento de las prestaciones médicas de baja incidencia, alto impacto económico y las de

tratamiento prolongado), mientras que las consultas clínicas son a cargo del paciente).

- Alquiler de espacios a otros profesionales.
- Actividades especiales.

6. Actividades Clave:

- Mercadeo y ventas.
- Adquirir el espacio físico acorde a las necesidades del centro.
- Actividades de servicio al cliente.
- Atracción y retención de profesionales y clientes.
- Programación de terapias, talleres y diferentes actividades.
- Marketing y publicidad.

7. Recursos Clave:

- Capital humano; personal calificado con habilidades, competencias y experiencia.
- Instalaciones: área para fonoaudiología, psicopedagogía, terapia ocupacional, sala de espera, de reuniones, espacio para profesionales, sum, espacio deportivo y consultorio de atención médica.
- Recursos financieros.
- Conocimientos en las diferentes áreas.

8. Socios Clave:

- Profesionales de la salud; terapeutas ocupacionales, del lenguaje, etc.
- Médicos, psicólogos, kinesiólogos, fisioterapeutas, etc.
- Centros educativos y otros centros de salud.
- Proveedores de productos de limpieza e higiene.

9. Estructura de Costos:

- Inversión inicial; alquiler del local, equipos necesarios, pago de servicios y a profesionales, mantenimiento, material de trabajo y oficina.

Análisis de la Industria

Existen múltiples herramientas para analizar el entorno en que se desenvuelve una empresa u organización en general.

Según Pérez-Taberno Polo (2019) define al análisis PESTEL como aquella herramienta que permite a las empresas obtener un análisis del entorno que les rodea, partiendo de cuatro factores de análisis, cuyas iniciales originan el acrónimo; elementos políticos, variables económicas, factores sociales, aspectos tecnológicos, incidencias ecológicas y contextos legales.

Otro método de análisis está representado por las 5 Fuerzas de Porter, una herramienta creada por el economista Michael Porter que permite analizar una empresa u organización a través del análisis de cinco principales fuerzas, permitiendo conocer el nivel de competencia que existe dentro del contexto en que se va a desarrollar el negocio y en base a ello proponer estrategias útiles para hacer frente a las diferentes oportunidades y amenazas.

A continuación, se va a realizar el análisis correspondiente para este negocio con las dos herramientas descritas anteriormente.

PESTEL



- 1 Factores políticos: en nuestro país existen diferencias a nivel político entre las diferentes provincias, e incluso entre diferentes localidades en una misma provincia, lo que genera habitualmente tensiones y diferencias en los intereses a los que se da importancia. La salud pública es un tema de interés y que tiene complejos frentes en cuanto a aspectos políticos, sin embargo, la presencia de leyes nacionales y provinciales que presten respaldo a aspectos clave de la salud y específicamente respecto a los TEA permite proyectar y planificar a pesar de la inestabilidad política del país.
- 2 Factores económicos: Argentina se encuentra en recuperación después de la crisis generada por la pandemia COVID-19. El Banco Mundial (2022) identifica que las actividades económicas se han recuperado de manera rápida con un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, sin embargo, sigue siendo alto y la emisión monetaria para financiar dicho déficit acelera la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual. La economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento. Según un relevamiento desarrollado por la Universidad de San Andrés (2019) los ciudadanos argentinos encuestados enfrentan una serie de problemas tales como inflación (54%), falta de seguridad (40%), falta de empleo (36%), pobreza (26%), corrupción (24%), falta de confianza o credibilidad en los representantes políticos (21%), bajos salarios (20%), educación deficiente (17%), Justicia (17%), endeudamiento externo (16%), narcotráfico (12%), salud (8%), acceso a la vivienda propia (3%), otro (2%), transporte (2%), la Policía (1%), villas miseria (1%).
- 3 Factores sociales: continuando con el análisis comenzado en los factores económicos, muchos ciudadanos se enfrentan en su cotidianeidad a problemas sociales relacionados a la inseguridad, la educación deficiente, las fallas en el sistema de transporte público, entre otros, pero siendo estos los más relevantes para el presente negocio. La ubicación estratégica del centro de atención se realizará con intención de facilitar el acceso a los pacientes y sus familias desde

sus hogares, tanto a través de sistemas de transporte público como mediante transporte particular, encontrándose cerca de arterias principales de circulación y brindando un espacio de estacionamiento seguro para dejar sus vehículos.

- 4 Factores tecnológicos: las estadísticas frecuentemente registran que en los hogares de nuestro país existe un alto índice de aceptación a la tecnología de información y comunicación (TIC) y el acceso a las nuevas tecnologías estuvo facilitado por diferentes programas gubernamentales recientes que acercaron a los ciudadanos dispositivos electrónicos de manera gratuita o con facilidades de financiamiento. El avance de las TIC fomentado por el desarrollo constante de la tecnología digital permite el acercamiento con los clientes potenciales a través de diferentes medios digitales. El INDEC (2021) afirma que el 90,4% de los hogares tiene acceso a internet y el 64,2% a una computadora, y dentro de la población de cuatro años o más, el 88,1% tiene acceso a teléfono celular, el 42,3% a computadora y el 87,2% a internet. Específicamente en Gran Buenos Aires, el acceso a internet es del 91,6%.
- 5 Factores ecológicos: en este apartado se debe tener en cuenta que los centros de salud deben contar con una recolección de residuos patógenos diferenciada, en el marco de la Ley Nacional 24.051 de Residuos Peligrosos, que especifica en sus decretos reglamentarios y resoluciones complementarias las medidas a tomar para múltiples corrientes de desechos, entre ellos los de interés para este negocio, desechos clínicos resultantes de la atención médica prestada en hospitales, centros médicos y clínicas para salud humana y animal (Decreto 831/1993 Reglamentario de la Ley 24.051, Decreto 181/1992 sobre la Prohibición de Transporte, Introducción e Importación de Desechos Peligrosos, Resolución 349/1994 sobre el Manejo de Residuos Patológicos en Unidades de Atención, Resolución 134/1998 como Guía para la eliminación de residuos patológicos sólidos generados en los establecimientos de salud, Resolución 5/2003 sobre Residuos peligrosos, Desechos clínicos resultantes de la atención médica prestada en hospitales, centros médicos y clínicas para salud

humana y animal, Resolución 1792/2014 con Directrices Sanitarias para la señalización de la gestión interna de residuos en establecimientos de atención de la salud y la Resolución 134/2016 con Directrices Nacionales para la Gestión de Residuos en Establecimientos de Atención de la Salud). A nivel provincial en Buenos Aires existen otras leyes y reglamentaciones que resultan complementarias, y brindan información e indicaciones acerca de la manera correcta y necesaria en que debe realizarse el tratamiento, manipuleo, transporte y disposición final de los residuos patógenos y peligrosos.

- 6 Factores legales: en nuestro país existe desde 2019 la Ley N° 27.043 que, según informa el Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N) (2019) declara de Interés Nacional el Abordaje Integral e Interdisciplinario de las Personas que presentan Trastornos del Espectro Autista (TEA) y tiene por objeto promover el diagnóstico temprano, la intervención oportuna, así como la capacitación de recursos humanos en salud y la investigación vinculada a Trastornos del Espectro Autista (TEA). Además, a nivel nacional coexisten otras dos leyes y una resolución; la Ley 27.306 que declara de Interés Nacional el abordaje integral e interdisciplinario de los sujetos que presentan Dificultades Específicas del Aprendizaje, la Resolución 2641/2019 que declara el Consenso sobre diagnóstico y tratamiento de personas con trastorno del espectro autista, y la Ley 27.053 que incorpora el día 2 de abril como Día Nacional de Concienciación sobre el Autismo, en coincidencia con el Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo. Respecto a la provincia de Buenos Aires, donde se desarrollará el presente negocio, existen varias leyes a considerar, entre ellas la Ley 13380 que establece la creación en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, del Sistema de Protección Integral de las personas que padecen síndrome autístico, la Ley 14.191 que complementa el trabajo de la anterior, creando el Sistema de Protección Integral de las Personas que padecen Trastornos Generalizados del Desarrollo - TGD - (Autismo, Rett, Asperger y Trastorno Generalizado del Desarrollo no Especificado), instrumentando mecanismos de prevención, promoción,

y asistencia con una perspectiva interdisciplinaria e integradora, modificada posteriormente por la Ley 14.651 que especifica la creación de áreas especializadas de investigación. Cada una de estas leyes es acompañada por sus decretos reglamentarios; Decreto 375/2015, Reglamentación de la ley 14191 y Decreto 2193/2007, Reglamentación parcial de la ley 13380.

Porter



1. La rivalidad entre los competidores: actualmente hay en el sector muchos especialistas que brindan servicios de atención para pacientes con TEA, pero se caracterizan por una atención concreta no integral (esto es solo con una mirada terapéutica, pero la parte clínica no está considerada).
2. La amenaza de nuevos productos sustitutos: actualmente no existen servicios sustitutos en la zona dado que la atención que presta este centro es especializada y única.
3. La capacidad de negociación de los clientes: los clientes están representados por las familias a cargo de pacientes con TEA, algunas de las cuales se encuentran organizadas (ej. Fundación Brincar,

PANAACEA, etc), interactuando e intercambiando información acerca de precios, servicios, etc.

4. La amenaza de nuevos competidores que ingresen al mercado: se trata de un mercado nuevo con potencial de ser colonizado por múltiples ofertas, para lo cual es necesario mantenerse actualizado mejorando la calidad de atención en paralelo a mantener óptimos los costos de servicios. Como atenuante a esta amenaza podríamos considerar que una de las características de las personas que se encuentran dentro del espectro autista, una de sus mayores dificultades es la sociabilización y los cambios de rutina, lo que genera unas altas barreras de salida, por la aversión al cambio.
5. La capacidad de negociación de los proveedores: la mayor parte de los especialistas de la salud dedicados a la atención y tratamiento de TEA trabaja de manera independiente por lo que no se encuentran estructurados para prestar servicios de manera integral y en cuanto a los profesionales clínicos (pediatría, nutrición, gastroenterología, etc) al ser servicios que se van a cobrar de manera privada, les permite mejorar los aranceles que perciben en comparación con los abonados por los financiadores del sistema de salud.

Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

Existen distintos factores que un plan de mercadotecnia debe analizar, entre ellos se encuentran los precios, los productos, la competencia y la plaza, los cuales se desarrollan a continuación.

Diseño de la Marca

La creación de una identidad visual sólida y reconocible es fundamental para el éxito y la aceptación del Centro Especializado en Autismo (CEA) propuesto. Un logo bien diseñado y representativo ayudará a establecer una imagen distintiva y memorable, tanto en el entorno digital de las redes sociales como en los medios impresos, como diarios, revistas y vestimentas.

Para el logo del CEA, se propone el uso de un diseño que se identifica claramente con el espectro autista. Se sugiere utilizar la representación de siete huellas digitales, cada una de un color diferente, que simboliza la diversidad y amplitud del espectro autista. Los colores elegidos pueden ser los del arcoíris, ya que este simboliza la variedad de perfiles y características presentes en las personas con TEA.

La Figura muestra una representación visual de esta propuesta, donde se pueden apreciar las siete huellas digitales en los colores del arcoíris. Este diseño busca transmitir la idea de inclusión, diversidad y la importancia de abordar los TEA desde una perspectiva holística y comprensiva.

Es importante destacar que el logo no solo se utilizará en las redes sociales y en los medios impresos, sino que también se reforzará en la identificación visual del propio centro, como en la señalización de las instalaciones, en papelería, uniformes del personal y en cualquier material promocional que se genere.

El objetivo de utilizar este logo distintivo es crear una identidad visual fuerte y coherente para el CEA, que permita a las personas identificarse fácilmente la marca y asociarla con el centro especializado en autismo. Además, el diseño propuesto busca transmitir un mensaje positivo y enérgico, que refuerce la idea de inclusión y apoyo a las personas con TEA y sus familias.

Se recomienda realizar un estudio más exhaustivo de diseño gráfico y consultar a profesionales especializados en la creación de identidades visuales para asegurar que el logo cumpla con los principios de diseño efectivo y sea atractivo para el público objetivo.



Logo del CEA. Elaboración Propia.

El slogan que se elige para representar a la marca es “Propuesta diferenciada en la atención integral y la preparación para la vida adulta”

La visión de esta empresa es ser el centro especializado en autismo más influyente e importante dentro de la sociedad argentina, priorizando siempre el beneficio de los pacientes y su inclusión, siendo referente para otros centros similares en todo el territorio de Argentina. La misión del centro es crear un modelo que brinde autonomía e inclusión a los pacientes con trastornos del espectro autista, mediante una atención integral.

Marketing Mix

En un plan de marketing se deben analizar múltiples factores, entre ellos se encuentran los precios, los productos (o servicios en este caso), la competencia y la plaza. Kotler y Armstrong (2013) centran el análisis de la competencia en el estudio de interrogantes como ¿por qué debería el cliente elegir esta opción y no la de la competencia? Desde su definición misma, el marketing refiere que lograr las metas planteadas deviene de conocer las necesidades del mercado y satisfacerlas de mejor manera que los competidores. Esto enfoca el interés en el cliente y su respuesta por encima del servicio. La empresa debe conocer si será la calidad mejor a lo que ya propone la competencia, o si su precio será más conveniente y en base a ello determinar si será más fácil de vender que lo ofrecido por la competencia. Es importante encontrar características que lo hagan diferente a la competencia. Esto puede referir también al lugar donde se encuentre ubicado el centro de atención y a la disponibilidad de alternativas en el área geográfica donde se desarrolle. Para este caso particular, muchos de estos detalles se analizaron en apartados anteriores, en el análisis de la industria.

El siguiente factor para analizar es el producto (o servicio), y las estrategias relacionadas al mismo, es decir aquellas acciones que se desarrollan para diseñar y producir un bien o servicio enfocando el interés principalmente en las preferencias y necesidades del consumidor.

Los servicios que presta este centro apuntan a tres bloques de atención; detección temprana, tratamiento integral y preparación para la vida adulta.

Los puntos diferenciales del servicio prestado por este centro se pueden identificar en tres factores:

- Utilidad para el consumidor: A diferencia de otros establecimientos de atención, nuestro centro ofrece un enfoque integral e interdisciplinario en el tratamiento de los Trastornos del Espectro Autista (TEA). Este

programa integral aumenta la probabilidad de éxito en el tratamiento, ya que aborda todos los aspectos del desarrollo y las necesidades individuales de cada paciente. Nuestro equipo de profesionales altamente capacitados y con una amplia experiencia específica en TEA genera seguridad y confianza en el servicio que brindamos. Además, nuestro vínculo diferencial radica en el establecimiento de un vínculo cercano y significativo entre los profesionales y los pacientes, lo que fomenta un ambiente de cuidado y apoyo emocional. Por otro lado, se ha generado un ambiente de seguridad y confianza en el servicio gracias al respaldo de la experiencia específica en TEA de los profesionales que conforman el equipo. Es importante destacar que, al ser un centro especializado en la atención de estos trastornos, se genera un valor adicional por la especialización en la atención, lo que contribuye a la generación de un vínculo entre los profesionales y los pacientes. Esto resulta en un ambiente de trabajo muy cercano y amigable, lo que ayuda a crear una relación de confianza y respeto con los pacientes y sus familias.

- **Facilidad de acceso:** es otro factor clave que diferencia al centro de otros establecimientos de atención. El centro cuenta con una casa central que cuenta con 17 consultorios, ubicado estratégicamente en una zona densamente poblada y de fácil acceso. Esto permite que los pacientes y sus familias puedan acudir a sus citas con mayor comodidad y comodidad, lo que también se traduce en una mayor satisfacción del cliente.
- **Diferenciación de los competidores:** se encuentra en la atención integral que incorpora terapias, tratamiento clínico y acompañamiento educativo, lo que resulta en un servicio más completo y personalizado. Además, de un centro diseñado y un staff capacitado en las particularidades de la condición permitiendo una atención diferenciada y acorde a las necesidades de los pacientes y su familia (por ej iluminación acorde, pictogramas, etc.)

Otro factor es el precio, es decir la cantidad de dinero que se cobra por cada servicio, es la suma de aquellos valores a los que el consumidor renuncia al elegir determinada opción. Es una variable más fluida que las demás características del producto o servicio. Respecto de los precios cabe hacer una diferenciación entre lo que es el tratamiento terapéutico, cubierto por el sistema de salud y el tratamiento clínico que sería out of pocket y para el cual es necesario establecer una estrategia a seguir.

Para establecer la estrategia de precios correcta es necesario conocer lo que consumen los clientes y que valor le dan a eso. Siguiendo la propuesta de Kotler y Armstrong (2013) hay varias formas diferenciadas de fijar los precios:

- Fijación de precios en base al valor: comienza analizando las percepciones y necesidades del cliente, en base a ello se fija un precio meta para igualar al valor que el cliente percibe, se determina en qué costos se puede incurrir y con esta información se diseña un producto que entregue el valor deseado en el precio meta fijado. El precio se establece antes de iniciar el programa de marketing.
- Fijación de precios en base a los costos: inicia con el diseño de un buen producto, se determinan los costos del producto y en base a ello se fija el precio, finalmente se debe convencer a los compradores del valor establecido para el producto.
- Fijación de precios en base a la competencia: se analizan las estrategias de los competidores en cuanto a sus costos, precios y ofertas de mercado. Con esta información se debe llegar a un precio conveniente para el emprendedor y para el consumidor, para que pueda elegir este servicio o producto antes que los que proveen los competidores.

Un factor adicional son las estrategias de plaza, la distribución física de los productos. El objetivo es encontrar la mejor vía para hacer llegar el producto o servicio al nicho de mercado correspondiente. El principal determinante para la elección de la estrategia es la disponibilidad de recursos. Las estrategias de

plaza deben incluir actividades de interacción entre el productor y el cliente tales como: información, promoción, contacto, coincidencia y negociación.

Para promover y difundir el presente proyecto, se aseguró una estrategia efectiva basada en el boca a boca positivo, especialmente adecuada para negocios emergentes que buscan establecer relaciones personales con sus clientes. Una vez que se haya creado una sólida red de contactos entre padres, especialistas y diversas organizaciones dedicadas a los Trastornos del Espectro Autista (TEA), se podrá aprovechar esta red para compartir información relevante.

Otro punto importante respecto de la promoción del centro es la formación de alianzas estratégicas con los colegios de la zona, en primer lugar porque en muchos casos la primer detección de alguna anomalía en el desarrollo es detectada en los colegios (lo que podría ser una fuente de derivación de pacientes) y por otro lado porque en los colegios si bien por la ley 26.061 se establece que las personas con discapacidad tienen derecho a estudiar en escuelas comunes y a recibir los apoyos que sean necesarios para aprender y participar, los maestros en la mayoría de los casos no cuentan con las herramientas para trabajar con chicos con esta condición dentro de las aulas, por este motivo se pensaron diversas charlas o capacitaciones tanto para docentes como para padres (en un futuro también podría darse a los alumnos), para darles las herramientas que les sirvan para su tarea diaria generando así una colaboración mutua y dando a conocer el centro.

Otra de las estrategias propuestas es la creación de blogs en plataformas donde tanto los familiares como los especialistas pueden compartir experiencias y testimonios relacionados con el TEA. Estos blogs servirán como una valiosa fuente de información y apoyo para la comunidad, permitiendo que las personas compartan sus vivencias, aprendizajes y desafíos. Al contar con una plataforma dedicada a estos temas, se fomentará la interacción entre los usuarios y se fortalecerá la comunidad en torno a este proyecto.

Además, se utilizarán diversas redes sociales para compartir información y llegar a un público más amplio. Se proponen plataformas como YouTube, Facebook, LinkedIn e Instagram, entre otras. En YouTube, se pueden crear canales con videos informativos, tutoriales y testimonios de familias y profesionales. Esta plataforma permitirá llegar a un público visual y auditivo, brindando una experiencia más inmersiva.

Facebook será otra herramienta clave para compartir contenido relevante, crear grupos de apoyo y fomentar la participación de la comunidad. Se podrán publicar artículos, noticias, eventos y actualizaciones relacionadas con el proyecto, generará interacción y conversación entre los usuarios.

LinkedIn, por su parte, será una plataforma ideal para establecer conexiones con profesionales, educadores y expertos en el campo del TEA. Se podrán compartir artículos, investigaciones y noticias relacionadas con el autismo, lo que permitirá establecer alianzas y colaboraciones estratégicas.

Por último, Instagram será utilizado para compartir imágenes, gráficos y mensajes inspiradores. Se pueden publicar testimonios breves, citas motivadoras y fotografías que reflejen momentos significativos del proyecto. Esta plataforma es ideal para llegar a un público más joven y visualmente orientado.

Producto	Precio
<p>CEA es un centro que ofrece un enfoque integral e interdisciplinario en el tratamiento de los Trastornos del Espectro Autista (TEA), con foco en la detección temprana y el desarrollo y preparación para la vida adulta</p>	<p>El precio se basa en dos grandes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modulo de tratamiento terapeutico que consta de 28 sesiones mensuales - Consulta clinica, que corresponde a las distintas especialidades clinicas (nutricion, pediatria, gastroenterologia, etc)
Plaza	promocion
<p>Niños y Jovenes de 1 a 14 años del AMBA, emplazado físicamente en San Isidro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estrategicas con colegios de la zona y agrupaciones de padres o familiares de chicos con trastorno del espectro autista. - Charlas informativas a la comunidad - Redes sociales

En conclusión, la estrategia de promoción y difusión de este proyecto se basará en el boca a boca positivo y en el uso de diversas plataformas de redes sociales. La creación de blogs y la participación activa en redes como YouTube, Facebook, LinkedIn e Instagram permitirán compartir información relevante, establecer conexiones con la comunidad, fomentar la interacción y fortalecer la visibilidad y el impacto del proyecto en la sociedad.

Customer journey

El customer journey refleja los distintos puntos de contacto del usuario con el centro y la emoción asociada a cada una de estas interacciones: los momentos de la verdad.

En el esquema se puede apreciar el camino que el paciente y su familia atraviesa, donde existen seis momentos de interacciones con el centro las cuales son simples y satisfactorias asociadas a un espectro de emociones, que en su mayoría son positivas.

Las seis etapas se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Etapa de descubrimiento en la cual el objetivo principal es, tal como la palabra lo indica, es el momento en que se toma conocimiento de alguna irregularidad en el desarrollo del menor y comienza la interacción con distintos profesionales en búsqueda de un diagnóstico. En esta etapa es fundamental las alianzas desarrolladas con los colegios de las zonas o las agrupaciones como PANAACEA APAdA, BRINCAR, etc. entre otras para lograr una mayor adhesión de los pacientes al centro.
2. En la etapa de consideración el paciente y su familia comienza a aproximarse al centro con el fin de obtener mayor información, diagnóstico y asesoramiento respecto de la condición. En ella es importante que tanto la familia como el paciente se sientan contenidos y consideradas sus necesidades para lograr mayor adhesión.
3. Habiendo superado la etapa anterior, el paciente y su familia comienzan el tratamiento terapéutico con intervenciones clínicas cuando la condición del paciente lo requiera. Es importante que todos y cada uno de los que

conforman el centro estén formados y preparados para brindar una buena experiencia, teniendo en cuenta necesidades tales como la hipersensibilidad a los estímulos (luz, sonido, etc.), a las esperas, etc. y dar un abordaje integral del paciente para mejorar su calidad de vida.

4. Ya siendo pacientes del centro es importante estar atento a las necesidades de todo el grupo familiar, dando contención a los padres, y soluciones a sus problemas diarios relacionados con la patología. Si el paciente y su familia tienen una buena experiencia en el centro, nos va a permitir retenerlos ya que debido a la dificultad de socializar que tienen los pacientes con esta condición y el estrés que les genera el cambio de rutina, si en un solo lugar reciben una buena atención, integral y centrada en las necesidades del paciente, se lograra la fidelización de los mismos.
5. En la etapa de recomendación, no existiendo en la actualidad un centro especializado en TEA que abarque tanto el tratamiento terapéutico como clínico, y no estando los centros de salud preparados para pacientes con esta condición, lo que genera un gran estrés no solo para los pacientes, sino también para sus padres. El hecho de ser el único centro con estas características, apuntamos a consolidarnos como un centro de referencia en esta condición.



Plan Operativo

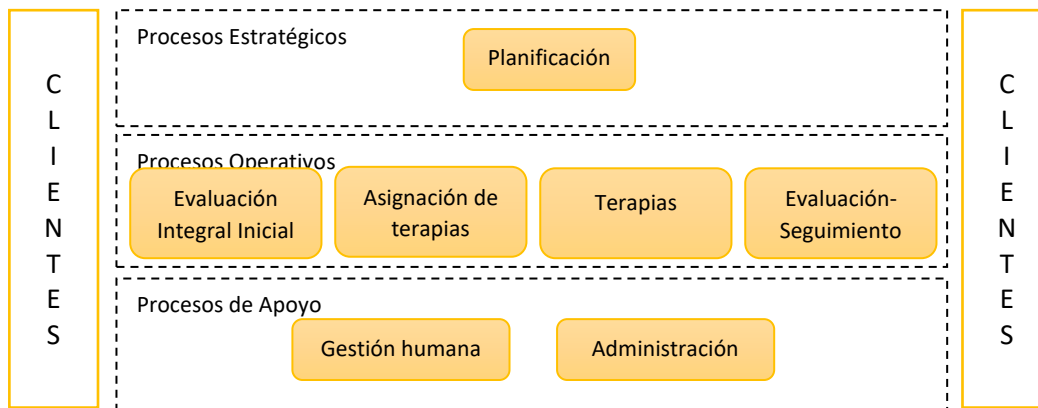
El plan operativo hace referencia al modo en que se gestionan los recursos involucrados en este caso en la prestación del servicio de la empresa. El esquema utilizado varía según las características del caso particular dado que no será el mismo en una empresa de actividades industriales de gran complejidad o con ítems que no aplican a otras empresas como por ejemplo las prestadoras de servicios o comerciales. En esta instancia se debe analizar y decidir sobre las diferentes alternativas disponibles técnicas u operativas verificando la viabilidad técnica u operativa de acuerdo con las limitaciones existentes en cuanto a recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de manera tal que se puedan alcanzar ventajas sostenibles ante a la competencia.

Para desarrollar correctamente esta instancia del plan de negocio se debe tener en claro una serie de ítems relacionados a la actividad y recursos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

- **Objetivos de Producción u Operativos:** se analiza la proyección de ventas, servicios o producción y se plantean los objetivos en un determinado periodo de tiempo, mensual, semestral, etc. En este caso se proyecta un total de 17 consultorios en la casa central de atención que completarán 6000 consultas mensuales.
- **Recursos Materiales Necesarios:** se identifican los recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender, se registran junto a sus características más relevantes, las cantidades necesarias para cada producto o mercadería según las metas fijadas en el periodo delimitado en el paso anterior. En este paso deben registrarse también las limitaciones que puedan surgir en cuanto a logística, transporte, disponibilidad, etc. Al tratarse de una empresa que presta servicios, se requiere mayormente una inversión de recursos inicial, principalmente de infraestructura y habilitaciones. En la Tabla 3 se mencionan las características y distribución del espacio físico necesario.
- **Capacidad de Producción o Servicio:** para empresas ya instaladas y en

operación, en este paso se analizan los datos de crecimiento de los años anteriores, y en caso de proyectos nuevos se hace una estimación con los datos disponibles acerca de cuál será la producción anual. El total de las consultas en un mes se estiman en 6.000, en un año equivalen a 72.000.

- **Proceso de Producción o Ciclo del Servicio:** en esta etapa se identifican los procesos más importantes de la empresa, esto incluye procesos operativos, administrativos y comerciales. Para este caso se presenta de manera gráfica en la figura. Entre ellos se encuentran los procesos estratégicos como la planificación que refiere a determinar el rumbo de la empresa a fin de hacerla competitiva y rentable. Dentro de los procesos operativos se encuentran la evaluación inicial integral, un diagnóstico y situación actual del paciente identificando las principales carencias para a partir de allí pasar al proceso siguiente de asignación de terapias, la cantidad de especialistas con los que se tratará para proceder a ejecutar dicho plan de tratamiento y finalmente se realiza una evaluación de seguimiento periódicamente para conocer el avance de los tratamientos y medir su efectividad. Acompañando estas actividades se encuentran los procesos de apoyo, financieros y administrativos, y de gestión del talento humano. Se detallan en un apartado más adelante en el presente trabajo.
- **Distribución de la Planta:** para esta instancia se requiere diseñar la organización física, es decir determinar la ubicación de todos los elementos forman el negocio con la finalidad de optimizar el uso del espacio físico y fundamentarse en las medidas de seguridad a la hora de organizar dicha distribución, tales como las salidas de emergencia y ubicación de extintores, y a su vez lograr un correcto movimiento del personal dentro de la infraestructura.



Mapa de Procesos. Elaboración Propia.

- **Localización:** a la hora de iniciar un nuevo negocio, se recomienda tener alternativas viables para la localización del mismo, y para todas ellas realizar un análisis de criterios clave, si se trata de una zona comercial, con acceso a servicios básicos, disponible permanentemente, accesible para el personal, también debe analizarse el potencial de riesgos sociales y ambientales, entre otros factores. Para este centro se determinó la ubicación analizando las características poblacionales de la zona, identificando el porcentaje de mercado objetivo que representa, también la presencia cercana de colegios, fundaciones y otras instituciones con las que se pueden establecer alianzas estratégicas y promover actividades de apertura a la comunidad.
- **Buenas Prácticas Laborales:** finalmente es importante contar con una serie de normas y conductas necesarias en el ambiente laboral para garantizar la salud y seguridad ocupacional, y también para garantizar que las operaciones de la organización sean ambiental y socialmente responsables. Para ello se revisó la normativa vigente, y se cumplirán todos los requerimientos necesarios.

Ciclo del Servicio

Como se mencionó anteriormente, este ciclo involucra la identificación de los procesos más importantes del negocio, operativos, administrativos y comerciales.

Se comienza con una evaluación inicial integral que abarca evaluación y generación de un informe en los siguientes factores:

- Psicomotriz
- Ocupacional
- De lenguaje
- Orofacial
- Conductual y emocional
- De aprendizaje

Con la información obtenida en el diagnóstico se genera un informe de estado inicial del paciente y se planifica y elabora un esquema que identifica las consultas y terapias a seguir, con un cronograma y planilla de asistencia y registros necesarios. Para comenzar a trabajar es necesario contar con la aprobación de dicho cronograma del cliente o su familiar responsable.

Para cada una de las terapias a realizar, se recibirá al paciente, se le presentará la propuesta de tareas para esa cita y se realizará el trabajo programado. Al finalizar se le brindará la información correspondiente acerca del avance dentro del programa de actividades a su familiar responsable y ese avance se asentará también en el legajo de seguimiento del paciente.

Periódicamente, con la frecuencia que requiera la complejidad de cada caso, se hará una evaluación integral equivalente al diagnóstico, cuyos avances serán también notificados al familiar a cargo.

Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor es el activo estratégico más importante del proyecto, compuesto por Jimena Pini, Vanesa Hunter Watts y Juan Pablo Rossarola, un equipo diverso con conocimiento y amplia experiencia en el tema y en gerenciamiento de centros de salud.

- **Jimena Pini.** Contadora Publica, MBA candidate. Con más de 15 años de experiencia en gerenciamiento de Centros de Salud. Su rol en el proyecto es dirección ejecutiva y estratégica.
- **Juan Pablo Rossarola.** Lic. en kinesiología y fisioterapia, MBA candidate, especializado en autismo, con una amplia trayectoria en discapacidad. Su rol en el proyecto es junto a Vanesa Hunter Watts, la dirección de las especialidades médicas y terapéuticas
- **Vanesa Hunter Watts.** Lic. en psicología, Master en intervención de la conducta, especializada en autismo, MBA candidate. Su rol en el proyecto es junto a Juan Pablo Rossarola, la dirección de las especialidades médicas y terapéuticas.

Universidad de
San Andrés

Plan Financiero

Lineamientos Generales

El presente análisis se encuentra expresado en USD (dólares estadounidenses) considerando las variables macroeconómicas que se detallan a continuación.

VARIABLES Macroeconómicas

A fin de efectuar el análisis financiero del proyecto, el primer paso consiste en proyectar las principales variables macroeconómicas para el horizonte temporal del mismo.

Según el Banco Central de la República Argentina, se estima que para el año 2023 la inflación será en torno al 95,5% anual y para el año 2024 estará en torno al 78,2%.

Si bien, la inflación es tenida en cuenta al momento de evaluar la factibilidad del proyecto en función del contexto económico del mercado objetivo, el análisis financiero del mismo se realizó en dólares americanos (USD) para evitar el factor inflacionario local.

Estado de resultados

Ventas

Iniciando con el análisis de estimación de demanda, como ya hemos mencionado anteriormente, el foco del mercado se encuentra en niños y jóvenes de 1 hasta 14 años, que entre la provincia de Buenos Aires (solo se tuvo en cuenta el Gran Buenos Aires) donde se implantará el presente negocio y la Ciudad de Buenos Aires, representan según los datos del último censo nacional, un total de 34.043 niños (1% de la población menor a 14 años en el AMBA).

Consideramos necesario resaltar que las ventas las dividimos en dos grandes grupos, por un lado, el tratamiento terapéutico que se encuentra modulado e incluye 28 sesiones mensuales las cuales son financiadas por el Estado Nacional

a través del reintegro SUR (Sistema Único de Reintegro) y por el otro el tratamiento médico solventado por aporte de bolsillo de cada paciente.

De este modo, se obtiene la proyección de ventas correspondiente para el horizonte temporal del proyecto.

VENTAS

	2024				2024	2025	2026	2027	2028
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
VOLUMEN DE VENTAS (Cantidad de pacientes)									
Modulo Terapeutico	4.320	4.860	5.616	6.804	21.600	29.376	31.536	36.720	38.880
Consulta Clinica	3.024	3.402	3.931	4.763	15.120	20.563	22.075	25.704	27.216
PRECIOS DE VENTA									
Modulo Terapeutico									
Precio de Venta Bruto	19,09	19,09	19,09	19,09	19,09	19,09	19,09	19,09	19,09
Tasa Impuesto Ingr Brutos - %	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Precio de Venta Neto	18,23	18,23	18,23	18,23	18,23	18,23	18,23	18,23	18,23
Consulta Clinica									
Precio de Venta Bruto	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50
Tasa Impuesto Ingr Brutos - %	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Precio de Venta Neto	30,08	30,08	30,08	30,08	30,08	30,08	30,08	30,08	30,08
VENTAS (u\$s)									
Modulo Terapeutico									
Venta Bruta	82.454	92.761	107.190	129.865	412.270	560.687	601.914	700.858	742.085
Impuesto Ingresos Brutos	(3.710)	(4.174)	(4.824)	(5.844)	(18.552)	(25.231)	(27.086)	(31.539)	(33.394)
Descuentos / Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta Neta Modulo Terapeutico	78.744	88.586	102.367	124.021	393.718	535.456	574.828	669.320	708.692
Consulta Clinica									
Venta Bruta	95.244	107.150	123.817	150.009	476.220	647.660	695.282	809.575	857.197
Impuesto Ingresos Brutos	(4.286)	(4.822)	(5.572)	(6.750)	(21.430)	(29.145)	(31.288)	(36.431)	(38.574)
Descuentos / Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta Neta Consulta Clinica	90.958	102.328	118.246	143.259	454.791	618.515	663.994	773.144	818.623
TOTAL VENTAS									
Venta Bruta	177.698	199.910	231.007	279.874	888.490	1.208.347	1.297.196	1.510.433	1.599.282
Impuesto Ingresos Brutos	(7.996)	(8.996)	(10.395)	(12.594)	(39.982)	(54.376)	(58.374)	(67.969)	(71.968)
Descuentos / Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta Neta	169.702	190.914	220.612	267.280	848.508	1.153.971	1.238.822	1.442.464	1.527.315

Costos variables

Los costos variables se encuentran directamente relacionados con la tasa de uso de los consultorios y están conformados por los honorarios de los distintos profesionales, quienes cobran un porcentaje (60%) del valor facturado por el centro.

La tasa de ocupación de los consultorios, se espera que crezca año a año con la consolidación de la marca.

COSTOS VARIABLES

	2024				2024	2025	2026	2027	2028
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS									
Modulo Terapeutico									
Mano de obra variable -u\$s/Unidad	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45
Total Costos Variables por Unidad	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45	11,45
Unidades Vendidas	4.320	4.860	5.616	6.804	21.600	29.376	31.536	36.720	38.880
Costo Merc. Vendidas - Mod. Terap... u\$s	49.472	55.656	64.314	77.919	247.362	336.412	361.148	420.515	445.251
Consulta Clinica									
Mano de obra variable - \$/Unidad	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90
Total Costos Variables por Unidad	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90	18,90
Unidades Vendidas	3.024	3.402	3.931	4.763	15.120	20.563	22.075	25.704	27.216
Costo Merc. Vendidas - Cons. Clinica - u\$s	57.146	64.290	74.290	90.006	285.732	388.596	417.169	485.745	514.318
TOTAL COSTO MERCAD. VENDIDAS - u\$s	106.619	119.946	138.604	167.925	533.094	725.008	778.317	906.260	959.569

ESTADO DE RESULTADOS

	2024				2024	2025	2026	2027	2028
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
Ventas Netas	169.702	190.914	220.612	267.280	848.508	1.153.971	1.238.822	1.442.464	1.527.315
Costos Variables									
Costo de Mercaderías Vendidas	106.619	119.946	138.604	167.925	533.094	725.008	778.317	906.260	959.569
Total Costos Variables	106.619	119.946	138.604	167.925	533.094	725.008	778.317	906.260	959.569
Contribución Variable	63.083	70.968	82.008	99.355	315.414	428.963	460.504	536.204	567.745
Margen de Contribución (%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%

De esta forma se obtiene un margen bruto de 37% sobre ventas netas.

Costos Fijos

Dentro de los costos fijos se consideraron los sueldos del personal en relación de dependencia, esto serían las recepcionistas (4 personas divididas en dos turnos) y la administración del centro (5 personas en total).

Además, se consideraron gastos de publicidad, alquiler del centro, seguridad, limpieza y demás gastos necesarios para la operación.

ESTADO DE RESULTADOS

	2024				2024	2025	2026	2027	2028
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
Ventas Netas	169.702	190.914	220.612	267.280	848.508	1.153.971	1.238.822	1.442.464	1.527.315
Costos Variables									
Costo de Mercaderías Vendidas	106.619	119.946	138.604	167.925	533.094	725.008	778.317	906.260	959.569
Total Costos Variables	106.619	119.946	138.604	167.925	533.094	725.008	778.317	906.260	959.569
Contribución Variable	63.083	70.968	82.008	99.355	315.414	428.963	460.504	536.204	567.745
Margen de Contribución (%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
Costos Fijos									
Personal Rel Dependencia	51.449	51.449	51.449	51.449	205.795	205.795	205.795	205.795	205.795
Costos Fijos de Comercialización	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000	6.000	5.000	4.000	4.000
Costos Fijos de Admin/Dirección	37.492	37.492	37.492	37.492	149.967	149.967	149.967	149.967	149.967
Amortización de Bienes de Uso	3.750	3.750	3.750	3.750	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Total Costos Fijos	95.691	95.691	95.691	95.691	382.762	376.762	375.762	374.762	374.762
Total Costos Fijos / Ventas (%)	56%	50%	43%	36%	45%	33%	30%	26%	25%
Resultado antes de Impuestos	(32.608)	(24.722)	(13.683)	3.665	(67.348)	52.201	84.742	161.442	192.983
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	18.270	29.660	56.505	67.544
Resultado Neto	(32.608)	(24.722)	(13.683)	3.665	(67.348)	33.931	55.083	104.937	125.439
Resultado Neto / Ventas (%)	-19%	-13%	-6%	1%	-8%	3%	4%	7%	8%

De este modo, luego de deducir todos los gastos se obtiene el resultado neto, el cual comienza con un saldo negativo en 2023 alcanzando un valor de u\$s 125.439 en 2028, representando un 8% sobre la venta neta de dicho período.

El impuesto a las ganancias se calcula como el 35% sobre el resultado antes de impuestos, llegando de este modo a obtener el Resultado Neto correspondiente a cada ejercicio.

Flujo de caja

El flujo de caja se encuentra determinado por días de cobro promedio de 20 días (considerando que las consultas médicas son en efectivo y los módulos

terapéuticos por reintegro) y una política de pago a proveedores de 30 días, la cual impacta sobre todos los gastos a excepción de los salarios y gastos diarios los cuales se abonan en el mismo período en que se incurren. Mismo tratamiento se le dará a los impuestos, los cuales deben ser abonados en el mes en curso salvo el caso del impuesto a las ganancias, el cual se abona siguiendo un régimen de adelantos en base al impuesto liquidado en el período inmediato anterior, compensando la diferencia al momento de su liquidación anual durante el mes de Mayo.

FLUJO DE FONDOS Y FINANCIAMIENTO

	Periodo 0	2024	2025	2026	2027	2028	
FLUJO DE FONDOS							
Resultado Neto		(62.328)	33.931	55.083	104.937	125.439	
+ Amortización		12.300	15.000	15.000	15.000	15.000	
- Inversiones en Activos Fijos	(150.000)	-	-	-	-	-	
+/- Variación del Capital de Trabajo		17.377	143.047	5.923	14.216	5.923	
Flujo de Fondos Libre	(150.000)	(32.651)	191.978	76.006	134.153	146.362	149.290
	(150.000)	(32.651)	191.978	76.006	134.153	146.362	1.148.381
							1.294.744
VAN	737.164,24						
TIR	75%						
VALLA	15%						
g	2%						

Inversión inicial

El cálculo de la inversión requerida se estima para cubrir durante un periodo de 12 meses los costos estimados y previsibles, contemplando los gastos en infraestructura, salarios propios y tercerizados, y se realiza en moneda extranjera ya que el capital será aportado en esa moneda.

Dentro de los objetivos financieros se proponen:

- Mantener un VAN positivo
- Mantener una estructura de capital estable durante los primeros tres años del proyecto.

Para comenzar con las actividades del centro es necesario completar una serie de acciones previas que implican diferentes costos, entre ellas el alquiler de un

inmueble que cumpla con las necesidades de infraestructura, luego la adecuación de la misma y la compra del equipamiento necesario, además del presupuesto correspondiente al inicio de actividades de los trabajadores y el alta de los servicios necesarios. Como se mencionó al inicio del trabajo, se estimó una inversión inicial de 123.000 dólares.

Valuación

Considerando una tasa de rendimiento requerida del **15%**, el **VAN** del proyecto asciende a **737.164,24 USD** con una **TIR** de **75%** como puede apreciarse en el correspondiente apartado de Cash Flow.

Generación de Beneficios

Los ingresos del Centro provendrán de las consultas y módulos de tratamiento, el valor de cada consulta es de 20 dólares y de cada módulo de 350 dólares. Se estima que, contemplando todos los servicios del centro, se puede alcanzar un total de 6.120 consultas mensuales (sin diferenciar entre consultas específicas y pertenecientes a módulos), lo que generará un ingreso mensual, sin contemplar gastos, de aproximadamente 130.000 dólares mensuales en régimen.

Adicionalmente se propone la posibilidad de generar un ingreso mediante el alquiler de espacios dentro del centro, donde profesionales calificados puedan prestar sus servicios con la disponibilidad de los materiales del centro.

Posibilidad de Éxito

Desde las posibilidades de ingreso, existe una clara oportunidad de introducirse y asentarse en el mercado, y los costos fijos son bajos por lo que permite reducir el riesgo del negocio.

A largo plazo, teniendo en cuenta el avance de la tecnología, se podría analizar la posibilidad de en un futuro realizar el diagnóstico inicial a través de

tele consulta, como así también la incorporación de tecnología para estimular a los pacientes logrando un mayor avance en su tratamiento.

Otra estrategia de éxito será apuntar al crecimiento a través del desarrollo de mercados ampliando el alcance a otras zonas geográficas mediante una expansión nacional y el desarrollo de alianzas o convenios de servicios con obras sociales sindicales fuertes para dar un servicio diferencial a sus afiliados con esta discapacidad.



Aspectos Legales y Regulatorios

La finalidad de esta etapa es delimitar las características del equipo que llevará a cabo el emprendimiento y del personal involucrado, las estructuras que se conformarán y los parámetros directrices legales y administrativas que se llevarán a cabo según los lineamientos de la legislación vigente aplicable para ese país, región, etc. Para poder desempeñarme dentro del rubro elegido por la empresa.

Siguiendo la propuesta de análisis de Garzozzi et al. (2014) podemos encaminar esta etapa mediante la resolución de una serie de cuestionamientos, de los que se destacan dos:

¿De qué manera se organizará la empresa? Cada país cuenta con una regulación específica para la personería jurídica de las empresas, de entre las disponibles debe escoger la que se adapte mejor a las necesidades del emprendimiento en cuestión, en caso de no tener experiencia o conocimientos al respecto siempre es recomendable acudir a la asesoría de un abogado. Si el emprendedor cuenta con suficientes capitales y preparación para manejar una organización por sí mismo se recomienda que sea propiedad unipersonal, en caso contrario se puede optar por la alternativa de una sociedad anónima. Para este proyecto se establecerá una Sociedad Anónima, conformada por los tres socios fundadores.

Luego es necesario obtener la licencia sanitaria emitida por la autoridad de salud local, que garantizará que el centro opera con los estándares de salud y seguridad necesarios para brindar sus servicios. Es posible que se necesite obtener una habilitación o permiso específico del municipio donde se ubicará el centro. Las regulaciones municipales pueden variar, por lo que se debe consultar con la autoridad local correspondiente.

¿De qué forma se va a administrar y cómo va a llevar a cabo sus operaciones la empresa? Para el correcto desempeño de la empresa es necesario tener una

línea de comando donde se delimite el poder y responsabilidad de cada parte componente, debe realizarse una división del trabajo y debe determinarse qué debe hacer cada colaborador, toda esta información se representa en un organigrama. En el apartado relacionado con el plan de recursos humanos se explicó la distribución de responsabilidades, presentando el organigrama en la Figura 4.

Goycolea (2020) en su trabajo donde investiga legislaciones y políticas para el autismo en Argentina y, presenta en base a tres ejes de análisis (legislaciones y convenciones en Argentina, derecho y noción de sujeto de protección para la ley, y derechos, noción de sujeto y prescripción de prácticas terapéuticas para el autismo) las siguientes normativas a considerar, ya sea por su especialización en los trastornos del espectro autista y potenciales reglamentaciones con las que se puede articular:

- Ley Nacional de Salud Mental: Ley 26.657. Argentina. Año: 2010
- Ley 22.431. Sistema de Protección Integral de las personas con discapacidad. Argentina. Año: 1981
- Ley 24.901. Sistema de Prestaciones Básicas en Habilitación y Rehabilitación Integral a Favor de las Personas con Discapacidad. Argentina. Año: 1997
- Ley 25.504. Ley del Certificado de Único de Discapacidad. Argentina. Año: 2001
- Ley 26.378. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo facultativo. Argentina. Año: 2008
- Ley Nacional de Autismo, nº: 27.043. Argentina. Año: 2014
- Ley de la provincia de Buenos Aires, nº 14.191, y su Modificatoria Ley 14.651 de creación del Sistema de Protección Integral de las Personas que padecen Trastornos Generalizados del Desarrollo - TGD - (autismo, Rett, Asperger y Trastorno Generalizado del Desarrollo no Especificado). Reglamentación Decreto N° 375. Argentina. Año: 2010
- Ley Nacional nº 27.053 - Día nacional de concienciación sobre el autismo. Argentina. Año: 2014

- Ley de Salud Mental, nº 26.657/2010
- Ley Nacional de autismo, nº 27.043/2014
- Ley de Discapacidad nº 26.378/2008

Es importante conocer que entre la información política y los consensos clínicos y terapéuticos aparecen debates sobre el establecimiento de criterios uniformes respecto a la intervención con pacientes del espectro autista, por ejemplo, los protocolos de diagnóstico para la detección temprana, que, si bien representan un aspecto positivo, no coinciden en sus características principales.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

En conclusión, el proyecto de negocios para la creación de "CEA Centro Especializado en Autismo" representa una respuesta sólida y necesaria ante las demandas crecientes en el campo de la atención integral a personas con trastornos del espectro autista. A través de una exhaustiva investigación bibliográfica y un análisis detallado del mercado, se ha identificado una oportunidad clara para brindar servicios especializados y diferenciados en este campo.

La evolución histórica del autismo, tanto a nivel mundial como en Argentina, ha puesto de manifiesto la importancia de contar con centros de atención que aborden de manera integral las necesidades de los pacientes y sus familias. El enfoque interdisciplinario propuesto, respaldado por un equipo de profesionales altamente capacitados, permitirá desarrollar planes de tratamiento personalizados que aborden las necesidades específicas de cada individuo.

El plan de negocios desarrollado ha tenido en cuenta aspectos clave como el análisis del mercado, la propuesta de valor diferenciada, el diseño de marca, el plan operativo, el plan de recursos humanos y el análisis financiero. Estos elementos han demostrado la viabilidad y rentabilidad del proyecto, brindando una base sólida para su implementación.

La creación de "CEA Centro Especializado en Autismo" no solo buscará mejorar la calidad de vida de las personas con autismo, sino también fomentará su inclusión en la sociedad. A través de la educación y el apoyo a las familias, se busca generar un impacto positivo y duradero en la comunidad.

En resumen, este proyecto de negocios representa una iniciativa valiosa y necesaria para abordar las necesidades de atención integral de las personas con autismo. La combinación de servicios médicos, terapéuticos y educativos, respaldados por un enfoque interdisciplinario y un análisis financiero sólido, sienta las bases para el éxito y la sostenibilidad del centro. "CEA Centro

Especializado en Autismo" tiene potencial de convertirse en un referente en el campo de la atención al autismo, mejorando la calidad de vida de los pacientes y contribuyendo a su plena inclusión en la sociedad.



Universidad de
San Andrés

Fuentes y Bibliografía

- Acuña, C., & Chudnovsky, M. (2002). *El sistema de salud en Argentina*. Fundación Gobierno y Sociedad.
- Banco Mundial. (3 de octubre de 2022). *Argentina: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Centers for Disease Control and Prevent. (s.f.). *Control y Evaluación del Desarrollo*. Obtenido de <https://www.cdc.gov/>: <https://www.cdc.gov/ncbddd/actearly/pdf/Dev-Mon-and-Screen-English-and-Spanish-P.pdf>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).
- Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). (2022 de Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2023). Obtenido de estadisticaciudad.gob.ar: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85576>
- Garrabé de Lara, J. (junio-julio de 2012). El autismo. Historia y clasificaciones. *Salud Ment*, 35(3).
- Garzosi, R., Mesina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., & Zambrano, R. (2014). *Plan de Negocios para Emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn).
- Goycolea, W. G. (2020). Políticas y tratamientos del autismo. Estatuto del sujeto autista como sujeto de derecho, protección y persona con padecimiento. *Revista de Psicología UNLP*, 20(1), 130–149.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina. (2021). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*. EPH. Informes técnicos, Buenos Aires. Obtenido de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ministerio de Salud. (s.f.). *Atlas Federal de Legislación Sanitaria de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.legisalud.gov.ar/>.

Molina, D. (4 de noviembre de 2022). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. Obtenido de IEBS Business School: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Morocho Fajardo, K. A., Sánchez Álvarez, E. D., & Patiño Zambrano, P. V. (julio-diciembre de 2021). Perfil epidemiológico del autismo en Latinoamérica. *Salud y Ciencias Médicas*, 1(2), 14-25.

Organización Mundial de la Salud. (30 de marzo de 2022). *Autismo*. Obtenido de who.int: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>

Oyarzun H., D. (2005). *Centro de Atención Integral para Niños Autistas*. Santiago de Chile: Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Peñalver, P. (16 de julio de 2020). *¿Qué es el Customer Lifetime Value? Da valor a tus clientes y mejora tu ROI*. Obtenido de <https://www.waremarketing.com/> : <https://www.waremarketing.com/es/blog/que-es-el-customer-lifetime-value-da-valor-a-tus-clientes-y-mejora-tu-roi.html>

Pérez-Taberno Polo, Á. (febrero de 2019). *Estudio de los análisis de entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado*. Obtenido de <https://oa.upm.es/>: https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf

Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.). (20 de noviembre de 2019). *Decreto Reglamentario 777/2019*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-777-2019-331886/texto#:~:text=Que%20la%20Ley%20N%C2%BA%2027.043,en%20salud%20y%20la%20investigaci%C3%B3n>

Rivière, A. (1997). *Desarrollo normal y Autismo*. Universidad Autónoma de Madrid, Puerto de la Cruz.

Sociedad Argentina de Pediatría. (2023). *2 de Abril: Día Mundial de Concientización sobre el Autismo*. Obtenido de [sap.org.ar: https://www.sap.org.ar/novedades/115/2-de-abril-dia-mundial-de-concientizacion-sobre-el-autismo.html](https://www.sap.org.ar/novedades/115/2-de-abril-dia-mundial-de-concientizacion-sobre-el-autismo.html)

unicef. (2018). *193 millones de niños y niñas en América Latina y El Caribe*. Obtenido de [unicef.org](https://www.unicef.org/argentina).

Universidad de San Andrés. (12 de marzo de 2019). Los principales problemas del país según los argentinos. *La Voz del Pueblo*. Obtenido de [https://lavozdelpueblo.com.ar/noticia/81404-Los-principales-problemas-del-pa%C3%ADs-seg%C3%BAn-los-argentinos#:~:text=Los%20principales%20problemas%20para%20los,%25\)%2C%20otro%20\(2%25\)%2C](https://lavozdelpueblo.com.ar/noticia/81404-Los-principales-problemas-del-pa%C3%ADs-seg%C3%BAn-los-argentinos#:~:text=Los%20principales%20problemas%20para%20los,%25)%2C%20otro%20(2%25)%2C)

Banco Central de la República Argentina (Enero 2023). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230131%20Resultados%20web.pdf>

Red de Espectro Autista Latinoamericana (2016). Resultados de Encuesta Red de Espectro Autista Latinoamérica (REAL). Obtenido de <https://docplayer.es/56299397-Resultados-encuesta-real.html>

Anexos

COMUNICACIÓN	
Definición	Expresa sus ideas de manera clara y directa frente a los demás, intercambiando ideas y compartiendo información relevante y necesaria para cumplir con las tareas encomendadas. Escucha a los demás con atención.
Grados	Grado A: Alto
	1 Su nivel de oratoria es excelente, logrando mantener cautivado y motivado a diversos públicos.
	2 Identifica cambios sutiles en la comunicación no verbal de sus interlocutores y en base a ello replantea la discusión.
	3 Organiza sus ideas de manera excelente, brindando el orden y los detalles necesarios para que su interlocutor pueda seguirlo.
	4 Posee un excelente nivel de ortografía y un estilo de redacción moldeable, que le permite expresarse tanto o mejor por escrito que en persona.
	Grado B: En Desarrollo
	1 Expresa sus ideas con suma facilidad, siendo capaz de interactuar con interlocutores de todo nivel.
	2 Hace uso de un vocabulario fluido, adecuando su estilo comunicacional según su interlocutor.
	3 Escucha a su interlocutor con paciencia, manteniendo su nivel de atención por el tiempo que sea necesario.
	4 Se siente cómodo al tener que plasmar sus ideas en reportes escritos pues logra hacerlo con claridad.
	Grado C: Básico
	1 Expresa sus ideas con claridad.
	2 Habla con propiedad, adecuando su lenguaje al contexto en el que se encuentre.
	3 Respeta las intervenciones de su interlocutor.
	4
	Grado D: Bajo
1 Identifica los momentos en los que debe brindar una opinión y aquellos en los que debe escuchar.	
2 Aunque demora en organizar sus ideas, logra hacerse entender por su interlocutor.	
3	
4	
TRABAJO EN EQUIPO	
Definición	Trabaja con otros para conseguir metas comunes, anteponiendo los intereses colectivos a los personales. Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos, manteniendo constante coordinación con sus compañeros.
Grados	Grado A: Alto
	1 Al trabajar con diversos profesionales para alcanzar una meta en común es quien dirige el diálogo y la integración de información, ofreciendo un producto final de excelente calidad.
	2 Frente a un eventual impase, es quien asume la posición de pacificador, buscando y encontrando la mejor solución al problema.
	3 Disfruta conocer perspectivas distintas sobre un mismo tema, tomando lo mejor de cada una para realizar una propuesta sólida.
	4 Asume las metas del equipo como propias e incluso les da prioridad sobre las personales.
	Grado B: En Desarrollo
	1 Mantiene una comunicación fluida con los miembros de su equipo de trabajo.
	2 Actúa como un agente facilitador, organizando a los miembros de su equipo para alcanzar el objetivo propuesto.
	3 Incentiva a los miembros de su equipo a compartir información para obtener el mejor resultado posible.
	4 Se muestra muy comprometido con el objetivo del grupo, realizando sobre-tiempos de ser necesarios.
	Grado C: Básico
	1 Logra identificar los objetivos de su equipo de trabajo.
	2 Aporta ideas y conocimientos propios de su área de <i>expertise</i> para lograr el objetivo común.
	3 Asiste puntualmente a las reuniones de su grupo de trabajo.
	4
	Grado D: Bajo
1 Respeta y acepta las ideas de los miembros de su equipo de trabajo.	
2 Entiende la importancia de alcanzar la meta del equipo.	
3	
4	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Definición	Se enfoca en actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar su tiempo y recursos con el fin de lograr sus objetivos individuales, grupales y organizacionales.
Grados	Grado A: Alto
	1 Planifica sus actividades para poder tomar acciones rápidas y seguras sin que esto ponga en riesgo el logro de los objetivos.
	2 Estimula y premia el comportamiento de las personas con el fin de lograr los objetivos comunes.
	3 Describe para sí y para los demás los estándares e indicadores necesarios que logren medir el buen cumplimiento de sus objetivos.
	4 Se encarga de que la empresa y todas las personas conozcan los objetivos que se deben lograr.
	Grado B: En Desarrollo
	1 Trabaja con objetivos medibles, retadores, alcanzables con indicadores claros.
	2 Resuelve adecuadamente las situaciones que le toque atravesar, haciendo un uso eficiente de sus recursos.
	3 Se encarga de que su equipo de trabajo y sus compañeros cumplan los objetivos planteados.
	4
	Grado C: Básico
	1 Ante estándares poco satisfactorios, hace los cambios que considere conveniente para corregir las desviaciones.
	2 Está alerta a los tiempos que destina para el logro de sus objetivos.
	3
	4
	Grado D: Bajo
1 Tiene dificultades para cumplir con los objetivos de su gestión si tiene situaciones cambiantes en su día a día.	
2 Se resiste a los cambios o nuevos procesos que pongan en riesgo el logro de sus objetivos.	
3	
4	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Definición	Siempre está disponible y siente la necesidad de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, adelantándose incluso a ellas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes (padres de familia), consumidores (niños) y de sus compañeros de trabajo.
Grados	Grado A: Alto
	1 Considera a sus clientes como socios estratégicos
	2 Se anticipa a las necesidades adaptando o incluso creando servicios adicionales que están a su alcance.
	3 Crea vínculos sólidos de confianza mutua.
	4 Muestra un compromiso sincero y lo lleva a la práctica con la calidad del servicio.
	Grado B: En Desarrollo
	1 Se esfuerza por dar un valor agregado a los servicios que ofrece.
	2 Establece un compromiso personal con el cliente
	3 Entabla excelentes relaciones con los niños y padres de familias (consumidores y clientes)
	4
	Grado C: Básico
	1 Es proactivo y realiza seguimiento a sus clientes para asegurar su satisfacción.
	2 Ofrece su disponibilidad para ayudar a los clientes.
	3
	4
	Grado D: Bajo
1 Transmite las necesidades de los clientes a sus jefes directos.	
2 Se preocupa por atender a los clientes dentro de su horario de trabajo.	
3	
4	

Anexo 1 Características y niveles de las competencias excluyentes. Elaboración Propia.

CUADRO 5: DIMENSIONES DEL CONTINUO AUTISTA

1. Trastornos cualitativos de la relación social
 1. Aislamiento completo. No apego a personas específicas. A veces indiferenciación personas/cosas.
 2. Impresión de incapacidad de relación, pero vínculo con algunos adultos. No con iguales.
 3. Relaciones inducidas, externas, infrecuentes y unilaterales con iguales.
 4. Alguna motivación a la relación con iguales, pero dificultad para establecerla por falta de empatía y de comprensión de sutilezas sociales.
2. Trastornos de las funciones comunicativas.
 1. Ausencia de comunicación, entendida como "relación intencionada con alguien acerca de algo"
 2. Actividades de pedir mediante uso instrumental de las personas, pero sin signos.
 3. Signos de pedir. Sólo hay comunicación para cambiar el mundo físico.
 4. Empleo de conductas comunicativas de declarar, comentar, etc., que no sólo buscan cambiar el mundo físico. Suele haber escasez de declaraciones "internas" y comunicación poco recíproca y empática.
3. Trastornos del lenguaje.
 1. Mutismo total o funcional (este último con emisiones verbales no comunicativas)
 2. Lenguaje predominantemente ecolálico o compuesto de palabras sueltas.
 3. Hay oraciones que implican "creación formal" espontánea, pero no llegan a configurar discurso o conversaciones.
 4. Lenguaje discursivo. Capacidad de conversar con limitaciones. Alteraciones sutiles de las funciones comunicativas y la prosodia del lenguaje.
4. Trastornos y limitaciones de la imaginación.
 1. Ausencia completa de juego simbólico o de cualquier indicio de actividad imaginativa.
 2. Juegos funcionales elementales inducidos desde fuera. Poco espontáneos, repetitivos.
 3. Ficciones extrañas, generalmente poco imaginativas y con dificultades para diferenciar ficción/realidad.
 4. Ficciones complejas, utilizadas como recursos para aislarse. Limitadas en contenidos.
5. Trastornos de la flexibilidad.
 1. Estereotipias motoras simples (aleteo, balanceo, etc.).
 2. Rituales simples. Resistencia a cambios mínimos. Tendencia a seguir los mismos itinerarios.
 3. Rituales complejos. Apego excesivo y extraño a ciertos objetos.
 4. Contenidos limitados y obsesivos de pensamiento. Intereses poco funcionales, no relacionados con el mundo social en sentido amplio, y limitados en su gama.
6. Trastornos del sentido de la actividad.
 1. Predominio masivo de conductas sin propósito (correos sin meta, ambulación sin sentido, etc.)
 2. Actividades funcionales muy breves y dirigidas desde fuera. Cuando no, se vuelve a (1).
 3. Conductas autónomas y prolongadas de ciclo largo, cuyo sentido no se comprende bien.
 4. Logros complejos (por ejemplo, de ciclos escolares), pero que no se integran en la imagen de un "yo proyectado en el futuro". Motivos de logro superficiales, externos, poco flexibles

Área de FONOAUDIOLOGÍA	Equipamiento
Evaluación	<p>1 consultorio despejado de estímulos:</p> <p>1 escritorio</p> <p>3 sillas</p> <p>PC</p> <p>Test Ados-2 con su material</p> <p>Test de neurolingüística</p> <p>Método Hanen</p> <p>Escala Vineland 2</p> <p>Perfil funcional de la comunicación</p> <p>Cámara con trípode</p>
Tratamiento	<p>consultorio amplio dividido en 2 sectores:</p> <p>a) escritorio con 2 sillas y 1 mesa pequeña con 2 sillas pequeñas.</p> <p>b) simulación de una casa en medidas pequeñas: espacio de cocina-comedor con mesada, heladera y accesorios, mesa y sillas; habitación con cama y placard con sus accesorios.</p> <p>Recursos terapéuticos:</p> <p>material de librería</p> <p>juegos terapéuticos</p> <p>material de comunicación de baja, mediana y alta (tablet y pc adaptadas) tecnología</p> <p>máquina de plastificado</p> <p>impresora a color</p> <p>colchoneta</p> <p>rolo</p> <p>material para trabajar sistema estomatognático</p> <p>pelotero</p>
Área de TERAPIA OCUPACIONAL	Equipamiento
Evaluación	1 consultorio despejado de estímulos:

	<p>1 escritorio</p> <p>3 sillas</p> <p>PC</p> <p>Test EASI con su material</p> <p>Cámara con trípode</p>
Tratamiento	<p>1 consultorio amplio dividido en 2 sectores:</p> <p>a) escritorio con 2 sillas y 1 mesa pequeña con 2 sillas pequeñas.</p> <p>b) gimnasio sensorial amplio con varias vigas</p> <p>Recursos terapéuticos:</p> <p>material de librería</p> <p>juegos terapéuticos</p> <p>juegos terapéuticos sensoriales</p> <p>material terapéutico AVD-Rutinas</p> <p>hamaca rectangular</p> <p>hamaca cuadrada</p> <p>pelotero</p> <p>carpa/casita</p> <p>12 Fabri foam</p> <p>piso de goma eva</p> <p>3 pelotas terapéuticas de diferentes tamaños</p> <p>hamaca de licra</p> <p>palestra</p> <p>3 chalecos de peso</p> <p>2 mantas sensoriales</p> <p>escalera</p> <p>equipamiento blando</p>
Área de PSICOPEDAGOGÍA	Equipamiento
Evaluación	<p>1 consultorio despejado de estímulos:</p> <p>1 escritorio</p> <p>3 sillas</p> <p>PC</p>

	<p>Test Ados-2</p> <p>Pep 3</p> <p>Bohem</p> <p>Pruebas Psicopedagógicas:</p> <p>Nalpa: evalúa niveles de alfabetización, dictado y lectura</p> <p>LEE, dictado de palabras de primero a cuarto grado</p> <p>Cámara con trípode</p>
Tratamiento	<p>SALA TEACCH: 1 consultorio amplio con espacios segmentados separados por biombos:</p> <p>a) sector de inicio para plasmar la rutina.</p> <p>b) 2 sectores de trabajo individual con mesa y sillas pequeñas.</p> <p>mueble organizador de plástico con varios divisorios (2x sector)</p> <p>c) sector de enseñanza con escritorio grande, una silla y otra silla postural</p> <p>d) sector grupal: 1 mesa grande con 4 sillas.</p> <p>Recursos terapéuticos:</p> <p>tira de rutina imantada</p> <p>pizarra interactiva</p> <p>pizarra para fibrones</p> <p>fibrones</p> <p>mueble organizador de plástico con varios divisorios</p> <p>material de librería.</p> <p>impresora a color</p> <p>computadora</p> <p>tablet</p>
Espacios Comunes	Equipamiento
Sala de Espera	<p>sillones</p> <p>sillas individuales</p> <p>mesitas de arrime</p> <p>sector de juego: mesa y sillas pequeñas, carpita de</p>

	lectura, juegos de encastre. dispenser de agua
Sala de Reuniones	mesa para 20 personas sillas computadora proyector máquina de café equipo de audio
Espacio para Profesionales	lockers vestuarios sillón cocina equipada mesa y sillas para 15 personas
Taller de Cocina	cocina con horno heladera grande mesada grande utensilios de cocina
Consultorios de Atención Médica	escritorio con 3 sillas computadora camilla

Anexo 3 Características y distribución del espacio físico necesario. *Elaboración Propia.*

Anexo 4. Plan de Recursos Humanos

Estructura Organizacional

Una estructura organizacional eficientemente planificada es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que proporciona una base sólida para el enfoque hacia los objetivos de la empresa y permite que todos los departamentos trabajen en armonía hacia la misma dirección. En el caso de este proyecto, se ha elegido implementar una estructura organizacional funcional, que se caracteriza por agrupar a los empleados según las funciones generales que desempeñan en la organización, como administración, logística, recursos humanos, marketing, entre otros.

En esta estructura organizacional funcional, cada departamento se encarga de una función específica y está liderado por un jefe de sección, quien es responsable de supervisar y coordinar las actividades relacionadas con su área de especialización. Esta división funcional permite una mayor especialización y enfoque en cada área, lo que puede aumentar la eficiencia y la calidad de los resultados.

Cada jefe de sección será responsable de liderar y supervisar a su equipo, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y fomentando un ambiente de colaboración y comunicación efectiva dentro de su departamento. Esta estructura organizacional funcional permite una mayor especialización y permite aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades específicas de cada área funcional.

Es importante destacar que esta estructura organizacional puede variar según las necesidades y características de la empresa. En algunos casos, pueden existir equipos multidisciplinarios o estructuras matriciales que combinan diferentes funciones. Lo fundamental es que la estructura organizacional esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y facilite la coordinación y

colaboración entre los diferentes departamentos para lograr un funcionamiento eficiente y alcanzar el éxito empresarial.

La elección de una estructura organizacional funcional para este proyecto implica agrupar a los empleados según las funciones generales que desempeñan y asignar un jefe de sección para cada departamento. Esto permitirá una mayor especialización y enfoque en cada área, favoreciendo la coordinación y el logro de los objetivos establecidos. Se cuenta con un Licenciado en Kinesiología y Fisioterapia especializado en Autismo para el Departamento de Especialidades Médicas, una Licenciada en Psicología especializada en Intervención en la conducta, para dirigir el departamento de Especialidades Terapéuticas y una Contadora Pública a cargo del Departamento de Administración. Además, estas tres personas conformarán el directorio, ya que se trata de los socios fundadores, y estarán a cargo en su conjunto de las funciones correspondientes a:

- Administración y finanzas: sentarán los lineamientos para la gestión financiera, contable y administrativa del negocio.
- Operaciones: establecerán líneas de acción para el desarrollo de las operaciones en general.
- Recursos humanos y comunicación: establecerán las bases para la gestión del talento humano y la comunicación interna y externa.

El departamento de Especialidades Terapéuticas está conformado por profesionales a cargo de fonoaudiología, psiquiatría, psicología, psicopedagogía, asistencia pedagógica y trabajo social.

El departamento de Especialidades Médicas se compone de especialistas en pediatría del neurodesarrollo, neurología infantil, gastroenterología infantil, nutrición, ginecología y laboratorio.

El Departamento de Administración estará a cargo de las tareas contables y administrativas y tendrá, además de su Contadora a cargo, una asistente administrativa.

Se elige este tipo de estructura ya que predomina la especialización de los trabajadores y se descentraliza la toma de decisiones, sin embargo, se mantiene el trabajo integral y la comunicación continua entre áreas. Tanto la detección temprana de los TEA, su tratamiento integral y la preparación para la vida adulta requieren que las diferentes áreas se mantengan comunicadas. Para este caso se presenta de manera gráfica el organigrama en la Figura 4.

Algunos servicios serán tercerizados, es decir que se contratarán mediante intermediación laboral, serán los correspondientes a:

- Seguridad: se pactará el trabajo con una empresa especializada en seguridad, asignando un agente a las instalaciones por un trabajo inicialmente de 48 horas semanales.
- Limpieza: se pactará el trabajo con una empresa de limpieza con dos personas asignadas al centro, de idéntica carga horaria que la seguridad, con diferente distribución.

Objetivos de Recursos Humanos

Las actividades asociadas a la gestión de los recursos correspondientes al directorio en una primera instancia, posiblemente delegadas en un profesional una vez establecido en el tiempo el funcionamiento del centro, apuntan a la consecución de los siguientes objetivos:

- Retención de personal: sostener el compromiso de los trabajadores que ingresan al centro, y brindar el ambiente laboral y las posibilidades de crecimiento necesarias para mantener bajos los niveles de rotación.

- Capacitación y desarrollo: realizar de manera continua acciones de capacitación para el personal para continuar motivándolos y desarrollando sus habilidades.
- Cultura organizacional: fomentar e instruir a los trabajadores en la cultura de la organización y sostener los valores en todo el equipo de trabajo.
- Control administrativo: estarán a cargo de mantener un orden adecuado en los procesos asociados a la gestión de los recursos humanos para disminuir las posibilidades de ocurrencia de contingencias, multas o demandas laborales.

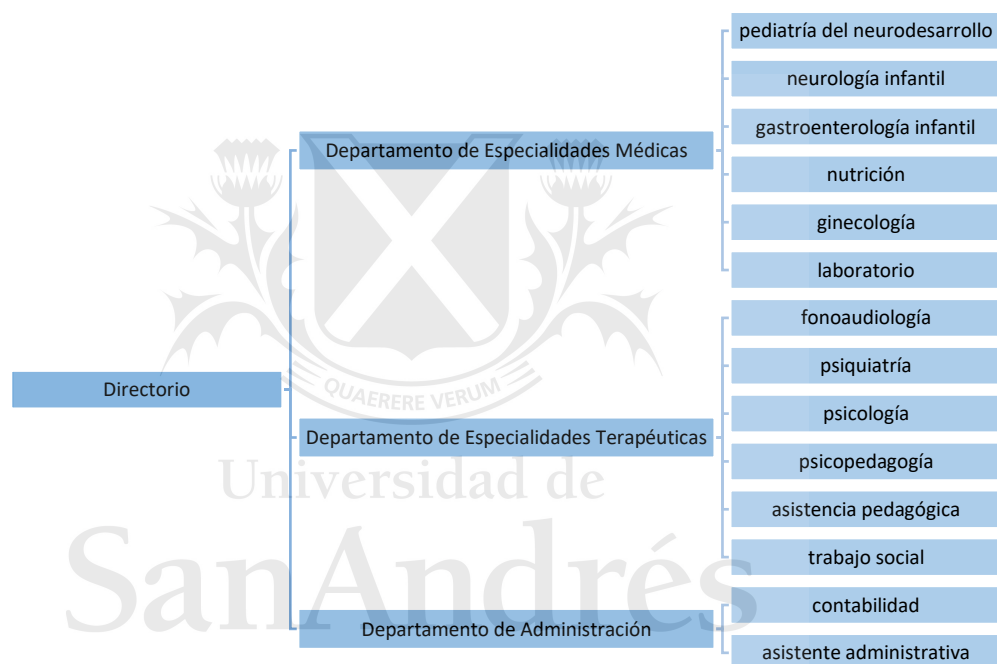


Figura 4 Organigrama del centro. Elaboración Propia.

Reclutamiento y Selección, Inducción y Capacitación

Al tratarse de un negocio nuevo se realizará inicialmente reclutamiento externo dado que no se cuenta con un equipo numeroso a partir del cual realizar búsquedas internas. Para tal fin se va a publicar la vacante apuntando al segmento del mercado objetivo dentro de los recursos humanos disponibles para comenzar con la búsqueda.

Una vez recibidas las postulaciones se deben elegir y clasificar los candidatos que se adecúen de mejor manera a las necesidades del negocio, se realizarán entrevistas y técnicas específicas de selección, en este caso a cargo de un profesional contratado para tal fin y acompañado durante todo el proceso por los tres socios fundadores.

La inducción es el proceso que permite que el nuevo empleado se familiarice con sus tareas, la ubicación jerárquica y su relación con el resto de los trabajadores, la cultura de la organización. Se trata de una etapa estratégica para el futuro desempeño y la comprensión de los objetivos y valores de la empresa.

Ya con los trabajadores siendo parte de la empresa se debe considerar un programa de capacitaciones que permitan constantemente integrar a los empleados en el proceso de prestación de servicios y en busca de la mejora continua. Estas capacitaciones serán de diversos tipos, algunas asociadas directamente a las capacidades profesionales de los trabajadores y otras de carácter general asociadas al trato con el público, comunicación asertiva, capacidades blandas, entre otras.

Gestión por Competencias

Se propone un modelo de gestión por competencias, que permite simplificar la primera instancia del reclutamiento y selección. Se definen cuatro competencias organizacionales excluyentes para todas las personas que integran el equipo de trabajo del centro, que se detallan en niveles en el Anexo 1 y se describen a continuación:

- **Comunicación:** capacidad de expresar ideas de modo claro y directo ante los demás, intercambiando ideas y colaborando con información necesaria y relevante para el cumplimiento de las tareas asignadas. Acompaña esta comunicación con una escucha activa.
- **Trabajo en equipo:** colabora con otras personas a fin de conseguir metas en común, priorizando intereses colectivos antes que los personales. Identifica sin inconvenientes los objetivos del equipo y trabaja orientando sus acciones a conseguirlos.

- Orientación a resultados: muestra énfasis en realizar sus tareas eficientemente con sentido de urgencia frente a decisiones cruciales, a fin de satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la empresa. Es capaz de gestionar su tiempo y los recursos para alcanzar los objetivos individuales, grupales y de la empresa en general.
- Orientación al cliente: muestra predisposición y siente necesidad de ofrecer servicio a los clientes, comprendiendo, adelantándose y satisfaciendo sus necesidades.

Incentivos

Existen numerosas maneras de disminuir las probabilidades de rotación de personal y de aumentar la retención de talentos, y los beneficios de lograr esto son amplios para la empresa. Entre los objetivos que se desea alcanzar en este sector se encuentran;

- Mantener el compromiso del personal que ingresa a la organización, consiguiendo un bajo nivel de rotación.
- Mantener capacitado al equipo y potenciar sus habilidades.

Dentro de este proyecto se proponen tres estrategias generales para alcanzar estos objetivos estratégicos de gestión del talento humano:

- Brindar condiciones óptimas: esto es amplio y abarca tanto aspectos económicos como los salarios, como aspectos relacionados con el ambiente organizacional, la comodidad en las instalaciones, el respeto y buen trato, entre otras.
- Reconocer logros: se puede lograr con una política de retribuciones adicionales por logros alcanzados, ya sea en cuanto a cantidad de consultas atendidas, o con retroalimentación por parte de los pacientes, que permita al trabajador identificar el reconocimiento de su buen rendimiento motivándolo a mantener su compromiso.

- Apoyar el desarrollo: esto no solo aplica a crecimiento profesional dentro de las áreas relacionadas a su puesto específico, sino también en aspectos generales o personales. Esto se puede lograr mediante las carreras de promoción dentro del centro, el reconocimiento de logros antes mencionado, y con la creación de talleres o capacitaciones de otros temas de interés general o específico de los trabajadores.

Para mantener salarios acordes a las necesidades reales de los trabajadores, se realizarán incrementos en la totalidad de los sueldos luego del segundo año de actividad del negocio, además de respetar las actualizaciones salariales establecidas por los convenios colectivos de trabajo aplicables.

Políticas de Recursos Humanos

Cada uno de los trabajadores que forma parte del centro debe respetar las políticas del negocio, basadas en una conducta ética y en cumplimiento con las normativas vigentes.

Respecto a la conducta, ésta debe siempre ser honesta, respetuosa, transparente, equitativa y confiable. Se espera un trato colectivo con respeto y dignidad, sin tolerancia a insultos, maltratos, amenazas, ofensas y acosos de ningún tipo. Ante cualquier hecho percibido o sufrido de acoso debe realizarse la denuncia a la comisión directiva. Sobre los recursos de la empresa, se espera que sean administrados de manera responsable.

Se promoverá un ambiente inclusivo, que respete y acepte sin distinción todas las experiencias de vida, de trabajo, edad, sexo, culturas, perspectivas, raza, religión, origen, incapacidad o cualquier otra diferencia, y que aliente a todos los trabajadores a aportar sus destrezas y puntos de vista a fin de obtener buenos resultados organizacionales.

Siguiendo esta política inclusiva, se sigue el compromiso de transitar procesos de reclutamiento y selección transparentes y eficientes, priorizando el

mérito y la idoneidad. A los candidatos se les garantiza la confidencialidad absoluta de sus datos personales.

Se establecen valores máximos respecto a la cantidad de horas y días de trabajo de los colaboradores:

- Número de días laborables del personal por semana: 6
- Horas disponibles diarias del personal: 8
- Número de niños como máximo asignado por terapeuta por semana:
16



Universidad de
San Andrés



Universidad de
San Andrés