



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Título del trabajo de graduación

Estudio de factibilidad realizado en el centro especializado de
tratamiento a personas con consumo problemático de alcohol y drogas
“LUZ DE UN NUEVO SER”

Título de cuarto nivel a obtener:

Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Angélica María Álvarez Álvarez

Directora del trabajo:

Gabriela Duque Espinoza

2025

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado principalmente a Dios, por darme fuerza y claridad en los momentos de incertidumbre.

A mis padres, tíos, primos y sobrinos por su apoyo constante durante esta etapa de formación.

También dedico a todos mis amigos y personas que han estado apoyándome en la culminación de mis estudios.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de la manera más sincera a Dios por permitirme culminar con este proyecto de vida, por enseñarme que todo tiene un propósito y que con paciencia se pueden cumplir grandes metas, gracias por darme la fuerza y sabiduría.

A la Universidad del Azuay por darme la oportunidad de estudiar en la Facultad de Administración de Empresa.

En especial a mis padres, tíos, primos y amigos que han sido parte fundamental del desarrollo de este proyecto brindándome su apoyo incondicional, enseñándome el valor del esfuerzo, la perseverancia y superación personal.



RESUMEN:

El proyecto evalúa la factibilidad económica del Centro Terapéutico "Luz de un Nuevo Ser", enfocado a la rehabilitación de hombres con adicciones al alcohol y otras drogas. Para ello, se llevó a cabo un análisis integral que permitió diseñar estrategias en áreas clave como marketing, dirección estratégica, investigación de mercado y finanzas. El centro cuenta con licenciamiento ACCESS al 100%, lo que representa una ventaja competitiva. Se aplicaron herramientas como análisis de mercado, punto de equilibrio, TIR, VPN y escenarios de sensibilidad, determinando que el proyecto es viable a largo plazo, aunque requiere optimización de costos y estrategias de captación. Se recomienda reducir gastos fijos, diversificar ingresos, fortalecer la transparencia y continuar la capacitación del personal. Este modelo no solo es rentable, sino que tiene un impacto social positivo, alineado con políticas públicas y objetivos de desarrollo sostenible, posicionando al CETAD como un referente replicable en el sector salud.

PALABRAS CLAVE: Marketing en motores de búsqueda (SEM), Optimización de motores de búsqueda (SEO), Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de recuperación de la Inversión (PRI).

ABSTRACT:

The project evaluates the economic feasibility of the Therapeutic Center "Luz de un-Nuevo Ser", focused on rehabilitating men with addictions to alcohol and other drugs. To this end, a comprehensive analysis was conducted, enabling the design of strategies in key areas such as marketing, strategic management, market research, and finance. The center has received a 100% licensing score from ACCESS, representing a competitive advantage. Tools such as market analysis, break-even point, IRR, NPV, and sensitivity scenarios were applied, determining the project's long-term viability, although cost optimization and effective client acquisition strategies are necessary. Recommendations include reducing fixed costs, diversifying income sources, strengthening transparency, and ongoing staff training. The model is not only financially sustainable but also socially impactful, aligned with public policies and sustainable development goals. This positions CETAD as a replicable benchmark in the healthcare sector.

KEYWORDS: Search Engine Marketing (SEM), Search Engine Optimization (SEO), (Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period (PRI)

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN:.....	iv
ABSTRACT:.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos	2
2. CAPÍTULO II: MARKETING ESTRATÉGICO.....	3
2.1 Matriz A-C: CETAD LUZ DE UN NUEVO SER.....	3
2.2 Mapa Perceptual.....	4
2.3 Comparación con Empresas Disponibles.....	5
2.4 Segmento - proto persona	6
2.5 Estrategia de las 4P.....	7
2.6 Presentación para la ronda de validación clientes	7
2.7 Cambios luego de la ronda de validación con clientes	10
2.8 Desarrollo de la solución estratégica.....	10
Mejoras en el Posicionamiento.....	10
Mejora en la Experiencia del Cliente	13
Principales Desafíos Estratégicos para CETAD Luz de un Nuevo Ser.....	14
3. CAPÍTULO III: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	15
3.1 Rol estratégico de la dirección estratégica	15
Ventaja competitiva	15
Análisis de las tendencias de los clientes.....	15
Investigación profunda y objetiva del mercado	16
Construye una marca	16
Servicio como apalancamiento de diferenciación	17
Mejora el modelo y concepto de empresa	17
3.2 Modelo de planificación - pirámide estratégica	18
Áreas Funcionales y Estrategias	18

3.3	Integración de recursos estratégicos	22
	Área de Marketing.....	22
	Área de Finanzas	23
	Área del Equipo Técnico	24
3.4	Aplicación del modelo de retención de clientes.....	25
	Estrategias de Captación	25
	Estrategias de Repetición	25
	Estrategias de Relación	25
	Estrategias de Vinculación	26
3.5	Aplicación en el Cetad luz de un nuevo ser	26
	Objetivo de participación en el mercado:.....	26
	Objetivo de ventas:	26
	Objetivo de rentabilidad:	26
	Objetivo de crecimiento:.....	27
	Objetivo de posicionamiento:.....	27
	Objetivo de reputación corporativa	27
	Objetivo de desarrollo de marca:.....	27
	Objetivo de desarrollo de nuevos productos:.....	28
	Objetivo de Crear valor:	28
	Objetivo de lealtad y fidelización:	28
3.6	Entorno Empresarial Macro.....	28
	Político.....	28
	Económico.....	29
	Social	29
	Cultural.....	30
	Tecnológico	30
	Ambiental.....	30
	Legal	31
	Laboral.....	31
4.	CAPÍTULO IV: PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	32
4.1	Plan de Negocios	32
4.2	Lienzo Canvas de Osterwalder	33
4.3	Investigación de Mercados.....	37
	Fuentes de Información	37
4.4	Diseño procedimiento.....	38
	Análisis de la competencia.....	38

Identificar los drivers de selección de una clínica de adicciones	39
Recogida datos.	39
4.5 Elaboración de Informe.....	39
Análisis de la competencia.....	39
Análisis de precios.....	40
Estadísticas de las personas que consumen alcohol y drogas y sus principales consecuencias.	40
Identificar los drivers de selección de una clínica de adicciones	41
Medios en los que la gente busca información.....	41
5. CAPÍTULO V GERENCIA FINANCIERA.....	42
5.1 Costo y Accesibilidad.....	42
5.2 Financiamiento del proyecto	44
Costo de capital promedio ponderado. -	45
5.3 Flujos de efectivo del proyecto.	45
5.4 Flujo del inversionista	48
5.5 Análisis de escenarios	49
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Matriz A-C: CETAD LUZ DE UN NUEVO SER	3
Ilustración 2: Mapa Perceptual CETAD LUZ DE UN NUEVO SER	4
Ilustración 3: Proto persona de un usuario	6
Ilustración 4: Proto persona de una madre de familia	6
Ilustración 5: Presentación para la ronda de validación clientes	7
Ilustración 6: Presentación para clientes luego de los cambios	10
Ilustración 7: Demostración del marketing boca a boca	11
Ilustración 8: Demostración de la propuesta de slogan	11
Ilustración 9: Demostración del marketing social	12
Ilustración 10: Demostración de anuncios de búsqueda y SEM	12
Ilustración 11: Mejora de la Experiencia al cliente	13
Ilustración 12: Logotipo Antiguo	16
Ilustración 13: Logotipo Nuevo.....	16
Ilustración 14: Organigrama de CETAD LUZ DE UN NUEVO SER	33
Ilustración 15: Lienzo Canvas de Osterwalder	33
Ilustración 16: Estadísticas INEC.....	37
Ilustración 17: Consecuencias del consumo sobre Educación y Salud	38
Ilustración 18: Grafico del punto de equilibrio.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de CETAD LUZ DE UN NUEVO SER.....	5
Tabla 2: Comentarios de Consumidores de la presentación de la empresa	9
Tabla 3: Cambios luego de la ronda de validación con clientes	10
Tabla 4: Análisis de la competencia	39
Tabla 5: Análisis de precios.....	40
Tabla 6: Inversión Inicial y años de vida útil.....	43
Tabla 7: Costos Fijos y Variables mensuales y anuales	43
Tabla 8: Costos Variables Mensuales	43
Tabla 9: Costos Fijos mensuales	44
Tabla 10: Tasas de interés activas y pasivas Enero 2024 (Coopmego)	45
Tabla 11: Cálculo de la inversión inicial	45
Tabla 12: Cálculo del punto de equilibrio	46
Tabla 13: Flujo de Efectivo	46
Tabla 14: Depreciación de Activos Fijos	47
Tabla 15: Cálculo del flujo terminal	47
Tabla 16: Costo del capital promedio ponderado	47
Tabla 17: Evaluación del Proyecto	48
Tabla 18: Flujo del inversionista	48
Tabla 19: Cálculos para el análisis de escenarios	49
Tabla 20: Flujo de Efectivo con el análisis de escenario	49
Tabla 21: Ajuste de Tasa de Dsto y Flujo de Efectivo con el análisis de escenario.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Encuestas	62
Anexo 2: Tabla de Impuesto a la Renta para personas naturales.....	6

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

El consumo problemático de alcohol y drogas representa una preocupación creciente en Ecuador, afectando significativamente a diversos sectores de la sociedad. Según datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013), el 89,7% de los consumidores son hombres y el grupo mayoritario pertenece a jóvenes de entre 19 y 24 años. Según datos del diario expreso (2023) este consumo problemático también se refleja en el aumento de riesgos asociados, como los accidentes de tránsito, donde el alcohol es un factor determinante. A nivel mundial, la Organización Mundial de la Salud (2024) reporta en su Informe Mundial de Situación sobre alcohol y salud que el consumo de alcohol es responsable de aproximadamente 2,6 millones de muertes anuales, lo que representa el 4,7% del total de fallecimientos. Estas cifras subrayan la urgencia de abordar las adicciones, ya que no solo afectan a los individuos, sino que también impactan en la estructura familiar, la productividad laboral y el sistema de salud, exigiendo respuestas integrales desde el ámbito clínico, legal y empresarial.

En este contexto, el Centro Terapéutico "Luz de un Nuevo Ser" surge como una iniciativa orientada a la rehabilitación de hombres entre 18 y 65 años con adicciones al alcohol y otras drogas. Ubicado en el sector de Paccha y registrado a nombre de una persona natural, el centro cuenta con un equipo multidisciplinario de 19 personas. Tras la revisión de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), obtuvo el licenciamiento con una calificación máxima del 100%. Actualmente, se encuentra en su etapa inicial, con apenas tres meses de funcionamiento por lo que enfrenta desafíos de posicionamiento, captación y fidelización de clientes, así como la sostenibilidad financiera. Con el objetivo de realizar un estudio de factibilidad este proyecto aborda áreas como marketing estratégico, dirección estratégica empresarial, plan de negocios e investigación de mercados y gerencia financiera.

Además, el proyecto se alinea en el marco legal ecuatoriano, el cual promueve un enfoque basado en los derechos humanos, la prevención integral y la reinserción social. Este respaldo legal está constituido por la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021), la Ley Orgánica de Salud (Ministerio de Salud Pública, 2006) y la Ley de Prevención de Drogas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

El marco teórico se sustenta en investigaciones que definen el estudio de factibilidad como un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver, partiendo de supuestos, pronósticos y estimaciones (Santos, 2008). Por otro lado, Gitman y Zutter (2012) indican que, para evaluar la factibilidad de los proyectos, una de las herramientas utilizadas es el cálculo del punto de equilibrio.

Según Cobo et al. (2011), es fundamental determinar el método adecuado que ayude a las entidades a identificar cómo reducir los costos o aumentar el volumen de producción para lograr una mayor rentabilidad. Sin embargo, Peñafiel (2020) señala que, aunque las empresas conocen sus procesos y actividades, no aprovechan las diferentes herramientas administrativas para establecer una planificación y control confiables en el proceso productivo; por lo tanto, es indispensable la fijación de los costos unitarios para una buena toma de decisiones.

Ross et al. (2012) destacan la importancia de clasificar los costos en fijos y variables, señalando que los costos de los productos incluyen todos los costos totales de producción incurridos durante un período, como materias primas, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación, los cuales se reportan en el estado de resultados. De manera similar, Gitman y Zutter (2012) enfatizan la relevancia de esta clasificación para una adecuada gestión financiera.

Se evaluó la factibilidad del centro mediante una metodología cuantitativa y cualitativa, que incluyó la investigación de mercado, la determinación de los costos unitarios, el cálculo de indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), la elaboración del flujo de efectivo y el análisis del punto de equilibrio. Según Marsano (2006), el análisis del punto de equilibrio permite estimar la utilidad proyectada a diferentes niveles de ventas, facilitando la toma de decisiones estratégicas en la gestión empresarial.

1.2 Objetivo General

Evaluar la factibilidad del Centro Especializado de Tratamiento a Personas con Consumo Problemático de Alcohol y Drogas “Luz de un Nuevo Ser” con el fin de analizar su viabilidad económica, identificar oportunidades estratégicas de posicionamiento en el mercado, optimizar sus procesos internos y establecer lineamientos que fortalezcan la captación, retención y fidelización de clientes.

1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer estrategias de marketing que ayuden al Centro “Luz de un nuevo ser” a posesionarse en el mercado.
- ✓ Determinar estrategias para cada una de las áreas de la empresa que ayuden en todo el proceso de captación, retención y fidelización de clientes.
- ✓ Realizar una planeación estratégica en el Centro “Luz de un nuevo ser”, e identificar los principales drivers de selección de un centro de adicciones.
- ✓ Determinar indicadores financieros que permitan evaluar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto.

2.2 Mapa Perceptual

Para el análisis del mapa perceptual, se evaluaron cinco competidores potenciales. Los resultados revelan lo siguiente:

- ❖ Kairós y Hogar Crecer mantienen una posición sólida en el mercado, ya que, a pesar de sus precios elevados, logran satisfacer las necesidades de los usuarios de manera efectiva.
- ❖ Renacer y 12 Pasos ofrecen precios más accesibles, pero no alcanzan a cumplir con las expectativas de calidad o servicio que demanda el segmento objetivo.
- ❖ Hogar Libertad, al ser una empresa nueva, combina precios altos con una oferta insuficiente, lo que limita su competitividad en el mercado actual.

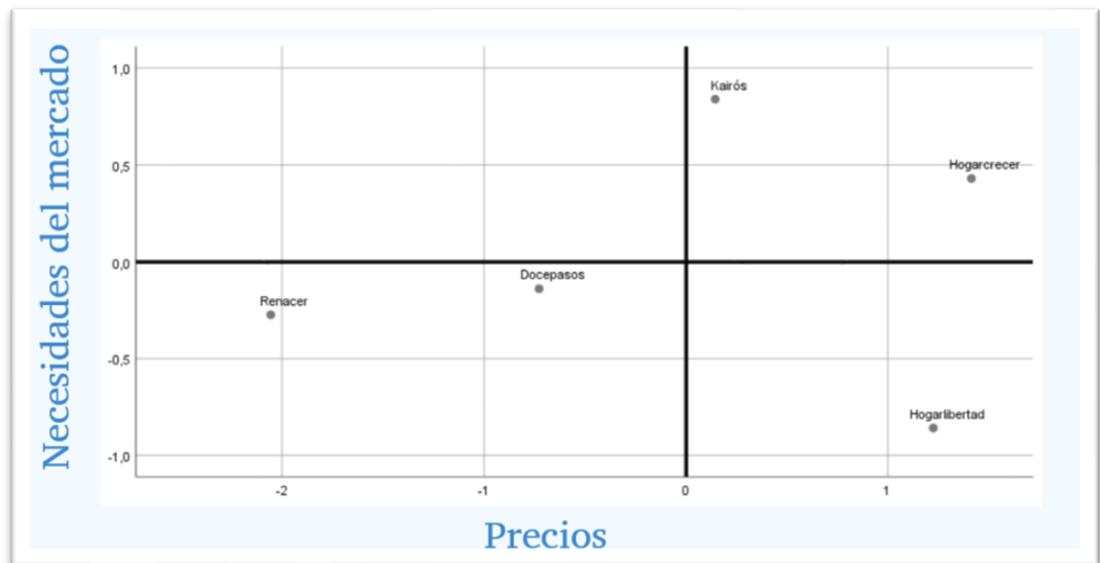


Ilustración 2: Mapa Perceptual CETAD LUZ DE UN NUEVO SER

2.3 Comparación con Empresas Disponibles

ATRIBUTOS	CETAD LUZ DE UN NUEVO SER	KAIROS	HOGAR CRECER
Valor terapéutico	Ofrece un entorno seguro y profesional donde las personas pueden recibir tratamiento y apoyo para superar sus adicciones. Esto incluye terapias individuales, grupales y familiares, así como intervenciones terapéuticas diseñadas para abordar los problemas específicos de cada individuo.	Ofrece una variedad de terapias para abordar las adicciones, que pueden incluir terapia cognitivo-conductual, terapia de grupo, terapia familiar, terapia individual, terapia ocupacional, entre otras.	Ofrece un enfoque integral para tratar las adicciones, que puede incluir terapias individuales, terapias de grupo, terapia familiar, terapias alternativas como la musicoterapia o la terapia artística, y enfoques basados en evidencia.
Valor Emocional	Ofrecen actividades recreativas	NO	NO
Valor de reintegración	Ofrece oportunidades de socialización como parte del tratamiento.	NO	NO

Tabla 1: Comparación de CETAD LUZ DE UN NUEVO SER

2.4 Segmento - proto persona

El centro terapéutico está especializado en el tratamiento de hombres de 18 a 65 años con problemas de alcohol y drogas. Por ello, nuestros principales clientes son tanto los usuarios directos como sus familiares, ya que cualquier miembro de la familia podría buscar información sobre un centro donde su ser querido reciba ayuda profesional.

Protopersona



Alejandro Perez

Edad: 24 años
Estado Civil: Soltero
Género: Masculino
Ciudad: Cuenca
Instrucción: Bachillerato
Ocupación: Chofer
Nacionalidad: Ecuatoriano

Historia: Paciente comenta que el inicio de su consumo fue a los 17 años, debido a curiosidad e influencia de sus compañeros del colegio; el alto consumo ocasiono que abandonara sus estudios.

Canal de Comunicación: Generalmente noticias mediante radio, televisión y redes sociales.

Responsabilidades Laborares: Manejo de un taxi

Metas u Objetivos: Recuperarse de sus adicciones actuales para luego poder terminar sus estudios.

Dificultades principales:
 Depresión
 Soledad
 Síndrome de abstinencia

Puntos de Dolor:
 Conflictos familiares y sociales.

Apps Favoritas






Ilustración 3: Proto persona de un usuario

Protopersona



Ana Merchan

Edad: 40 años
Estado Civil: Casada
Género: Femenino
Ciudad: Cuenca
Instrucción: Bachiller
Ocupación: Ama de casa
Nacionalidad: Ecuatoriana

Historia: Madre de familia, agredida física y verbalmente por su esposo; preocupada por su hijo ya que no termino sus estudios por caer en el consumo de alcohol y drogas. Decide buscar ayuda para que su hijo supere el problema con las adicciones.

Canal de Comunicación: Generalmente noticias mediante radio, televisión y redes sociales.

Responsabilidades Laborares: Cuidado de la familia, tiene 5 hijos.

Metas u Objetivos: Encontrar un lugar adecuado para el tratamiento terapéutico de su hijo.

Dificultades principales:
 Peleas con su esposo.
 Falta de conocimiento

Puntos de Dolor:
 Conflictos familiares y sociales.

Medios de Comunicación






Ilustración 4: Proto persona de una madre de familia

2.5 Estrategia de las 4P

- ❖ **Producto:** CETAD Luz de un Nuevo Ser es un centro terapéutico para personas con problemas de alcohol y drogas; con un enfoque multidisciplinario a través de atención integral residencial, intervenciones terapéuticas, actividades e interacciones sociales, así como también se realizarán terapias grupales, individuales y familiares que les permita ser reinsertados a la sociedad.
- ❖ **Precio:** El precio que se va a ofrecer es emocional ya que se ofrece varias actividades a realizar dentro del centro terapéutico. El valor es de \$600
- ❖ **Plaza:** Nuestros canales de distribución van a ser inicialmente la experiencia de un paciente recuperado de su tratamiento; así como también se realizarán convenios en instituciones tanto públicas como privadas.
- ❖ Se va a realizar un convenio con Continental Tire Andina para ofrecer a la empresa charlas a los trabajadores que motiven a realizar un trabajo libre de alcohol y otras sustancias.
- ❖ **Promoción:** La publicidad y promoción se va a realizar es a través de un marketing directo mediante Facebook, Instagram, Twitter y radio.

2.6 Presentación para la ronda de validación clientes

Presentación para la ronda de validación clientes

Empresa

CETAD LUZ DE UN NUEVO SER

“Transformando vidas, Reconstruyendo esperanzas”

- ✓ Atención Psicológica
- ✓ Tratamiento residencial y ambulatorio
- ✓ Atención de Enfermería y Farmacia
- ✓ Atención Psiquiátrica y médica
- ✓ Trabajo Social
- ✓ Terapia Espiritual y Lúdica

CONTACTANOS

Cuenca-Paccha, Agustín Morales y S/N.

0962372012
Whatsapp

Distribución

Promoción

Facebook, Instagram, Twitter, La Radio

Precio

Enfoque Multidisciplinario \$

Atención Residencial Integral \$

Intervenciones Terapéuticas \$

Actividades Sociales \$

Terapias \$

\$600

Ilustración 5: Presentación para la ronda de validación clientes

Comentarios de Consumidores

#	Servicio	Precio	Distribución	Promoción
1	El servicio está completo, pero se podría implementar masajes terapéuticos ya que ayuda a estabilizar la parte emocional.	Accesible	Experiencia, Charlas en instituciones públicas y privadas.	TikTok, por recomendación
2	Recomiendan que el pago pueda ser por tarjeta de débito bancario o el 50% al inicio del tratamiento y el otro 50% al concluirlo.	Accesible	Terapia para las familias ya que es un trabajo en conjunto.	Twitter, Instagram, por recomendación
3	Debería mejorar la infraestructura en cuanto a los pisos e implementar más cámaras de seguridad.	Cumple con las Expectativas	Experiencia, charlas en instituciones públicas, privadas y en universidades	Radio, Facebook, por recomendación, folletos y letreros publicitarios.

#	Servicio	Precio	Distribución	Promoción
4	Crear un plan de trabajo para que la clínica sea autosustentable tales como panadería, carpintería y construcciones en aluminio.	Accesible por todo el tratamiento que brinda la institución.	Experiencia, charlas en universidades, instituciones públicas y privadas.	La publicidad mediante radio, televisión Facebook y TikTok.
5	Se recomienda ampliar el campo de trabajo con poblaciones adolescentes y mujeres.	Accesible	Realizado charlas en instituciones públicas y privadas.	Por recomendación porque si la institución presta un buen servicio, los usuarios van a poder compartir su vivencia a otras personas que se encuentran en la misma problemática.
6	No se debe cambiar nada, cubre todos los ámbitos.	Accesible	Experiencias y entrega de volantes.	La publicidad puede ser por radio 96.1, Facebook, publicidad pagada.

Tabla 2: Comentarios de Consumidores de la presentación de la empresa

2.7 Cambios luego de la ronda de validación con clientes

Servicio	Precio	Distribución	Promoción
Se mantiene el servicio, únicamente se agrega técnicas guiadas de relajación.	Se va a incrementar el precio ya que en relación con otros centros terapéuticos el precio está bajo.	Se mantiene la misma.	Se incrementa folletos, letreros publicitarios, publicidad pagada, anuncios y búsqueda. Se elimina Twitter. No se considera el TikTok porque es un medio enfocado a jóvenes y se pretende llegar a un público maduro.

Tabla 3: Cambios luego de la ronda de validación con clientes

Presentación para la ronda de validación clientes

Empresa

“Transformando vidas, Reconstruyendo esperanzas”

Precio

Distribución

Promoción

\$850

La imagen muestra una presentación para la ronda de validación con clientes. En el centro hay un cartel con el logo de CETAD y el lema "LUZ DE UN NUEVO SER". El cartel lista los servicios: Atención Psicológica, Tratamiento residencial y ambulatorio, Atención de Enfermería y Farmacia, Atención Psiquiátrica y médica, Trabajo Social, Terapia Espiritual y Lúdica. También incluye un botón de "CONTACTANOS" con la dirección "Cuenca-Paccha, Agustín Morales y S/N." y el número de WhatsApp "0962372012". A la izquierda, se menciona el enfoque multidisciplinario y la atención residencial integral. A la derecha, se muestra la distribución y promoción, con anuncios de búsqueda y enlaces de pago en SEM, así como logos de Facebook, Instagram y La Radio. En la parte inferior, se detallan los precios de los servicios: Enfoque Multidisciplinario, Atención Residencial Integral, Intervenciones Terapéuticas, Actividades Sociales y Terapias, con un precio total de \$850.

Ilustración 6: Presentación para clientes luego de los cambios

2.8 Desarrollo de la solución estratégica

Mejoras en el Posicionamiento

Estrategia de Segmentación

Al realizar una adecuada segmentación en el mercado podemos definir cuáles van a ser nuestros principales clientes; para esto hemos tomado como referencia las siguientes variables: geografía, demografía psicografía, comportamiento y beneficios buscados.

La población a la que va dirigida son hombres ecuatorianos entre 18 y 65 años con problemas de alcohol y drogas que necesiten un tratamiento terapéutico especializado; en busca de un cambio para sus vidas que les permita ser reinsertados a la sociedad.

Estrategia de Diferenciación

En CETAD Luz de un Nuevo Ser, nos diferenciamos mediante un trato humanizado y personalizado hacia nuestros pacientes, priorizando su bienestar integral para generar testimonios auténticos que fortalezcan nuestra reputación y fomenten la recomendación espontánea.

Nuestro principal atributo competitivo es el valor emocional, sustentado en un modelo de atención que integra bienestar físico y psicológico del paciente, reintegración social progresiva, mediante terapias especializadas grupales, individuales y familiares.

El boca a boca es nuestra principal herramienta de crecimiento. Al garantizar una experiencia terapéutica excepcional, los pacientes se convierten en embajadores naturales de nuestro centro, promoviéndolo entre sus círculos cercanos. Esta estrategia no solo reduce costos de captación, sino que también valida nuestra eficacia ante el mercado.



Ilustración 7: Demostración del marketing boca a boca

Estrategia en la gestión de marca

Se va a realizar una mejor gestión a la marca para impactar en el mercado y poder llegar a la mente de las familias interesadas. Adjunto el slogan que se ha propuesto para el CETAD Luz de un nuevo ser.

"Transformando vidas, reconstruyendo esperanzas"



Ilustración 8: Demostración de la propuesta de slogan

Estrategia de Marketing Social

Se va a realizar una estrategia para llegar a una mayor población, esta consiste en lanzar una campaña publicitaria contra el consumo del alcohol y drogas; solicitando una ayuda voluntaria para personas que necesitan tratamiento y no cuentan con los recursos necesarios para pagar el mismo.



Ilustración 9: Demostración del marketing social

Estrategia en Marketing Digital

- ❖ Se está realizando anuncios de búsqueda a través: #Adicción#cuenca#Recuperación#Bienestar#VidaSobria
- ❖ Se ha optado por pagar publicidad pagada de las ultimas publicaciones para poder llegar a una mayor población:

Anuncios de Búsqueda



SEM: Enlaces Pagos



Ilustración 10: Demostración de anuncios de búsqueda y SEM

Mejora en la Experiencia del Cliente

Con el objetivo de optimizar la experiencia de nuestros usuarios y fortalecer su proceso de recuperación, se proponen las siguientes iniciativas estratégicas:

Actividades Recreativas y Deportivas

- ❖ Implementación de eventos deportivos internos para fomentar el trabajo en equipo y el bienestar físico.
- ❖ Organización de salidas recreativas a piscinas y otros espacios sociales controlados.

Reconocimientos Personalizados

- ❖ Entrega de obsequios conmemorativos en fechas especiales (cumpleaños, logros terapéuticos)

Programas de Integración Social

- ❖ Desarrollo de eventos culturales durante festividades para promover la socialización saludable.

Alianzas Estratégicas

- ❖ Establecimiento de convenios con empresas públicas para otorgar becas a pacientes de bajos recursos.
- ❖ Diseño de promociones especiales para colaboradores corporativos.

Estas intervenciones buscan complementar el tratamiento terapéutico tradicional, mejorando la satisfacción del usuario y fortaleciendo el vínculo emocional con nuestra institución



Ilustración 11: Mejora de la Experiencia al cliente

Principales Desafíos Estratégicos para CETAD Luz de un Nuevo Ser

Posicionamiento Competitivo en el Mercado

Lograr consolidar nuestra presencia en el sector terapéutico, compitiendo directamente con establecimientos reconocidos como Kairós y Hogar Crecer, quienes han demostrado capacidad para mantener altos estándares de servicio y justificar tarifas premium mediante la satisfacción integral de las necesidades del mercado.

Desarrollo e Implementación de Campaña Social

Lanzamiento efectivo de la campaña publicitaria "Ayúdanos a Salvar una Vida", iniciativa que busca:

- Generar conciencia social sobre las adicciones
- Posicionar nuestra marca como agente de cambio
- Establecer canales de comunicación emocional con nuestro público objetivo

Optimización de la Experiencia del Usuario

Implementación sistemática del programa de mejoras para la experiencia del cliente, que incluye:

- Actividades recreativas y deportivas
- Programas de reconocimiento personalizado
- Estrategias de reintegración social
- Alianzas institucionales

Conclusión

Este capítulo se identificó los principales cambios estratégicos necesarios para optimizar el posicionamiento de mercado de CETAD Luz de un Nuevo Ser. Los hallazgos clave demuestran que la incorporación de un valor emocional diferenciador y un amplio programa de actividades sociales ha incrementado sustancialmente el atractivo de nuestra propuesta terapéutica, permitiendo justificar un premium en nuestras tarifas frente a competidores tradicionales.

Además, se han identificado y priorizado los canales publicitarios que será a través de Facebook, Instagram, radio, anuncios de Búsqueda y enlaces de pago con una asignación óptima de recursos para maximizar el retorno de inversión en cada medio seleccionado. El siguiente paso será implementar sistemáticamente estas iniciativas con métricas claras de seguimiento y evaluación.

3. CAPÍTULO III: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Objetivo General. - Determinar estrategias para cada una de las áreas de la empresa que ayuden en todo el proceso de captación, retención y fidelización de clientes.

Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar un rol estratégico de la dirección estratégica
- ✓ Realizar un modelo de planificación mediante una pirámide estratégica
- ✓ Aplicación del modelo de retención de clientes
- ✓ Aplicación de estrategias a CETAD Luz de un Nuevo Ser
- ✓ Evaluar el Entorno Macro Empresarial

3.1 Rol estratégico de la dirección estratégica

Ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva del CETAD fue obtener el licenciamiento con una puntuación de 100% siendo la calificación máxima en el país. De esta manera garantizamos el cumplimiento de los estándares de calidad y velamos por la seguridad de nuestros usuarios.

Se cuenta con un equipo técnico especializado altamente capacitados, incluye al director técnico, psiquiatra, psicólogos, enfermeras, trabajador social, nutricionista, personal vivencial, etc.

Nos vamos a posesionar en el mercado a través del servicio que brindamos ya que nuestro principal atributo es el valor emocional, buscamos el bienestar físico, psicológico del paciente, así como también la paulatina reintegración social.

Análisis de las tendencias de los clientes

La estrategia principal es dar tratamiento especializado a los pacientes a través de actividades sociales como juegos de básquet, fútbol, vóley, que les permita desarrollarse y enfocarse en el ámbito deportivo. Así como también realizar terapias grupales y familiares que fomenten una red de apoyo para el usuario.

Una estrategia a futuro es crear un plan de trabajo para que el centro terapéutico sea autosustentable, es decir realizar actividades como panadería, carpintería y construcciones en aluminio que les permita desarrollar destrezas y puedan conseguir un empleo digno.

Investigación profunda y objetiva del mercado

Se va a implementar una estrategia de investigación de mercado mediante entrevistas a las familias de los pacientes que terminen su tratamiento para analizar el comportamiento y el nivel de satisfacción de estos y así conseguir ser más competitivos.

Ofrecer la mejor calidad en el servicio que presta el centro terapéutico; ya que se ha visto que en otros centros existe violencia y maltrato hacia los usuarios.

Se va a realizar una estrategia social para llegar a una mayor población, esta consiste en lanzar una campaña publicitaria contra el consumo del alcohol y drogas; solicitando una ayuda voluntaria para personas que necesitan tratamiento y no cuentan con los recursos necesarios para pagar el mismo.

Construye una marca

La estrategia es llegar a la gente con un sinónimo de que una Luz va a cambiar sus vidas, esta es una forma de motivar a la gente para que realice un cambio en sus vidas, adicional se cambió el logotipo para dar un toque más profesional y que resalte su nombre:

“LUZ DE UN NUEVO SER”



Ilustración 12: Logotipo Antiguo



Ilustración 13: Logotipo Nuevo

Se va a realizar una mejor gestión a la marca para impactar en el mercado y poder llegar a la mente de las familias interesadas. Para lo cual se ha propuesto el siguiente slogan:

“Transformando vidas, reconstruyendo esperanzas”

Se realizará campañas en colegios y universidades con charlas de concientización del consumo problemático de alcohol y drogas; el objetivo es que la marca sea reconocida con un icono de responsabilidad y ayuda social.

Servicio como apalancamiento de diferenciación

Servicios de calidad. - Dentro de los servicios que se está ofreciendo no es solamente un programa terapéutico para personas con consumo problemático de alcohol y drogas; sino también consiste en un grupo de actividades sociales que le permita la reintegración a la sociedad.

Humanista. - El principal objetivo de este CETAD es la parte humana ya que nos enfocamos en buscar el bienestar físico y psicológico del paciente y una armonía a nivel familiar.

Servicio Postventa. - Se implementará una estrategia posventa que consiste en dar seguimiento a los pacientes para colaborar que no vuelvan a recaer; de esta manera garantizamos la fidelidad del paciente y también aseguramos que los pacientes estén satisfechos con el servicio brindado para que así sean ellos mismo los que recomienden este centro terapéutico a amigos y familiares.

Mejora el modelo y concepto de empresa

Marketing especializado. - Se plantea un modelo de negocios con una estrategia de marketing social, la idea es crear campañas publicitarias que ayuden a colaborar para pagar el tratamiento terapéutico a personas de escasos recursos.

Servicio personalizado al cliente. - El modelo de negocios que se plantea es la rehabilitación para drogodependientes, que constituye un medio terapéutico, cuyo régimen diario consiste en diversas actividades e interacciones sociales que se desarrollan en situaciones y entornos formales e informales, y que constituyen entre todas las intervenciones terapéuticas durante el proceso, de acuerdo con un modelo de gestión aprobada por el Ministerio de Salud Pública.

Alianzas estratégicas. - Se va a realizar alianzas estratégicas con varias empresas entre ellas con Continental Tire Andina; para dictar charlas a los trabajadores que motiven a realizar un trabajo libre de alcohol y otras sustancias.

3.2 Modelo de planificación - pirámide estratégica

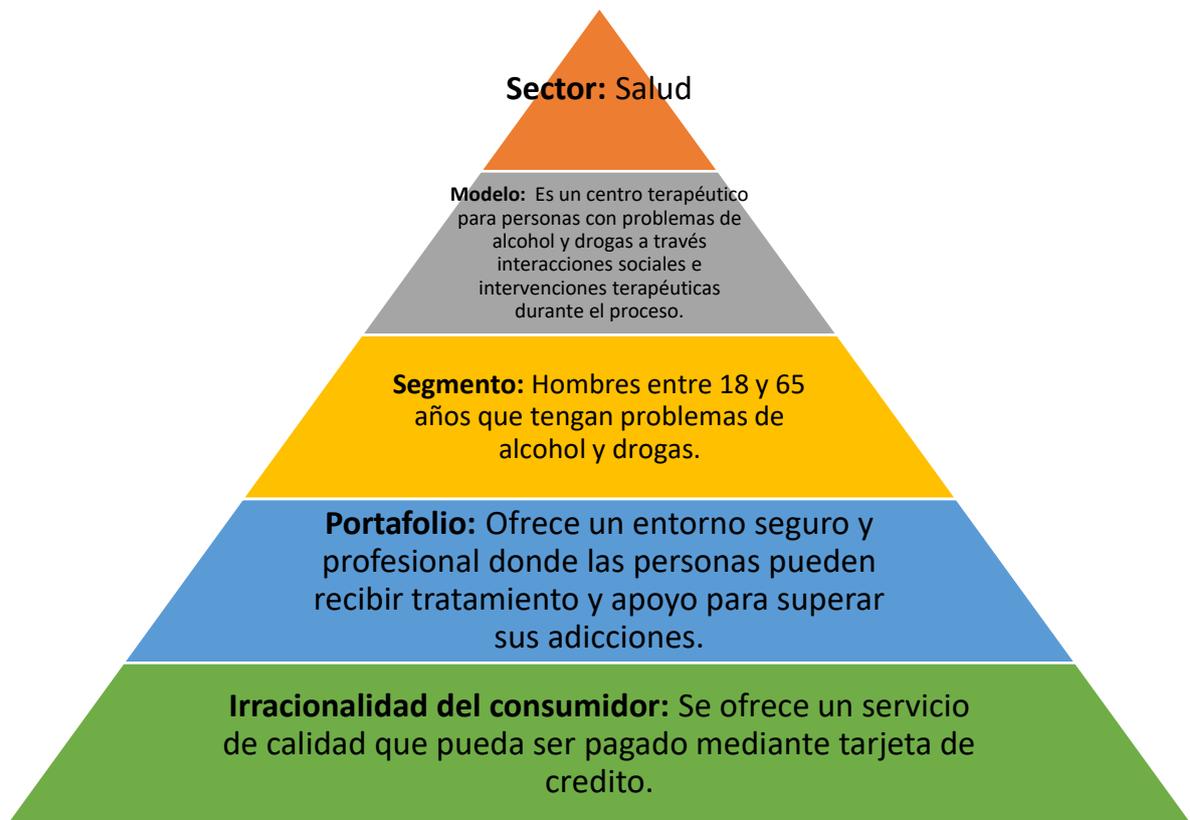


Figura 13: Pirámide estratégica

Áreas Funcionales y Estrategias

Área de Marketing

Objetivo: Incrementar el nivel de posicionamiento en el mercado a través de redes sociales, se propone llegar a 1000 seguidores en Facebook en 6 meses.

Políticas:

- ✓ Realizar debe realizar publicidades diarias en la página de Facebook.
- ✓ Se debe pagar al menos una publicidad cada 3 meses para llegar a un mercado diferente.

Estrategias:

- ❖ Servicio de Calidad basados en buenas prácticas y modelos reconocidos.
- ❖ Valor Agregado – Diferenciación. - Que el paciente y su familia sientan que reciben algo más allá del tratamiento básico.
- ❖ Creación de Valor, convertirse en un centro que no solo da tratamiento, sino transforma vidas

Procedimientos:

- Se está brindando un servicio de calidad durante el tratamiento terapéutico para que una vez que terminen el proceso sean los mismos usuarios los que recomienden este centro; ya que el marketing de boca a boca es el principal.
- Se pretende crear un plan de trabajo para que la clínica sea autosustentable, es decir realizar actividades como panadería, carpintería, pintura y construcciones en aluminio que les permita desarrollar destrezas y puedan conseguir un empleo digno.
- Dentro de los servicios que se está ofreciendo no es solamente un programa terapéutico para personas con consumo problemático de alcohol y drogas; sino también consiste en un grupo de actividades sociales que le permita la reintegración a la sociedad.

Objetivo: Desarrollo de Marca para llegar a posesionarse en el mercado local y que la gente elija CETAD Luz de un Nuevo Ser a diferencia de otras clínicas de adicciones.

Políticas:

- ✓ Crear convenios con instituciones públicas y privadas cada año que permitan dar a conocer el servicio que brindamos.
- ✓ Realizar publicidades innovadoras que permita dar a conocer el servicio.

Estrategias:

- ❖ Alianzas estratégicas con redes de colaboración con impacto en la sociedad
- ❖ Valor Social, posicionamiento que muestre la transformación comunitaria
- ❖ Publicidad mediante una estrategia de comunicación humana

Procedimientos:

- Se va a realizar alianzas estratégicas con empresas para dictar charlas a los trabajadores que motiven a realizar un trabajo libre de alcohol y otras sustancias.
- Se va a realizar una estrategia social para llegar a una mayor población, esta consiste en lanzar una campaña publicitaria contra el consumo del alcohol y drogas; solicitando una ayuda voluntaria para personas que necesitan tratamiento y no cuentan con los recursos necesarios para pagar el mismo.
- Realizar volantes, trípticos que sean entregados en universidades, empresas públicas, privadas, en farmacias y hospitales.

Objetivo. - Garantizar la calidad de los servicios recibidos por CETAD Luz de un Nuevo Ser.

Políticas:

- ✓ Hacer respetar el programa terapéutico de una manera adecuada.
- ✓ Realizar capacitaciones anuales a todo el equipo multidisciplinario sobre el servicio al usuario.

Estrategias:

- ❖ Investigación de Tendencias
- ❖ Mejoras en el servicio al cliente
- ❖ Capacitación al personal

Procedimientos:

- Investigación de tendencias a través de entrevistas a los clientes en cuanto a las preferencias que requieren en un centro terapéutico para personas con problemas de alcohol y drogas.
- Se realizará una investigación de mercado a través de una entrevista al finalizar el tratamiento para conocer si el servicio recibido fue de calidad y en que se puede mejorar.
- Se realizará capacitaciones continuas al personal para que realicen un trabajo de calidad libre de maltrato y violencia.

Área de Finanzas

Objetivo: Determinar la factibilidad del centro terapéutico CETAD Luz de un Nuevo Ser.

Políticas:

- ✓ Establecer indicadores financieros que ayuden a la Clínica a optimizar los recursos y generar mayor utilidad.
- ✓ Realizar anualmente un presupuesto de gastos.

Estrategias:

- ❖ Control de gastos mensual.
- ❖ Establecer un margen de ganancia
- ❖ Realizar presupuestos.

Procedimientos:

- Estandarizar los procesos para tener un control de registros de compras y gastos que nos ayuden a establecer indicadores financieros.
- Realizar un punto de equilibrio que permita conocer el % de rentabilidad que debemos tener para poder cubrir con los costos fijos y variables.
- Realizar un presupuesto estándar anual que sea comparable con los gastos reales y determinar las variaciones.

Objetivo. - Optimizar los recursos con los que cuenta CETAD Luz de un Nuevo Ser para obtener una mejor rentabilidad.

Políticas:

- ✓ Realizar una revisión de gastos anuales y determinar mejoras en la optimización de recursos.
- ✓ Revisión de proveedores anualmente.

Estrategias:

- ❖ Reducción de costos eficiencia operativa sin comprometer el servicio
- ❖ Alianzas Estratégicas con cooperación sostenible y de alto valor
- ❖ Autosustentable a través de un modelo de gestión con diversificación de ingresos

Procedimientos:

- Realizar un presupuesto estándar anual que sea comparable con los gastos reales y determinar las variaciones.
- Establecer acuerdos con aseguradoras de salud para que cubran parte de los costos del tratamiento.
- Crear un plan de trabajo para que la clínica sea autosustentable, es decir realizar actividades como panadería, carpintería y construcciones en aluminio que les permita desarrollar destrezas.

Objetivo. - Atraer inversores y desarrollar campañas de donación para asegurar el financiamiento que permita al centro terapéutico crecer y sostener sus operaciones a largo plazo.

Políticas:

- ✓ Mantener una comunicación regular y transparente con inversores y donantes a través de boletines informativos y reuniones periódicas.
- ✓ Reconocer y agradecer públicamente a los inversores y donantes por su apoyo, a través de eventos especiales, menciones en materiales promocionales.

Estrategias:

- ❖ Conseguir Inversores para expandir el centro terapéutico
- ❖ Conseguir Donaciones
- ❖ Estrategia de Valor social

Procedimientos:

- Conseguir inversores interesados en proyectos de impacto social que pueda proporcionar el capital necesario para expandir el centro terapéutico. Estos fondos pueden utilizarse para las mejoras en las instalaciones.
- Las campañas de donación pueden ayudar a cubrir los costos operativos diarios y financiar programas, lo que es especialmente útil para mantener la calidad del servicio sin depender únicamente de los ingresos de los pacientes.
- Las donaciones pueden financiar la atención gratuita o a bajo costo para pacientes en situación vulnerable, cumpliendo con una misión social y aumentando el impacto positivo del centro en la comunidad.

3.3 Integración de recursos estratégicos

Área de Marketing

Estrategias de Reclutamiento

- ❖ Buscar un perfil que cumpla con habilidades técnicas como SEO, SEM, análisis de datos, gestión de redes sociales.
- ❖ Buscar personal con cualidades creativas, capacidad analítica y habilidades de comunicación.
- ❖ Revisar la experiencia previa sectores similares o en roles de marketing específicos.

Estrategias de Selección

- ❖ Revisar detenidamente las hojas de vida
- ❖ Validar las recomendaciones
- ❖ Realizar una entrevista para validación de los datos proporcionados

Estrategias de Motivación

- ❖ Capacitar al personal con cursos que ayuden al crecimiento profesional en el área de marketing.
- ❖ Realizar bonos de bonificación por cumplimiento de metas (ejemplo: un número determinado de seguidores)
- ❖ Realizar espacios de trabajo agradables

Activos Fijos

- Computadora para poder realizar las publicaciones en Facebook, Instagram.
- Teléfono es necesario para que se pueda hacer las llamadas de seguimiento.
- Impresora es necesario para poder imprimir los folletos, trípticos y volantes.

Sistemas

- **Sistema de Publicidad.** – Se debe tener una adecuada planificación para determinar las fechas en las que debe emitir las publicidades y estas sean adecuadas para llegar a un público específico.
- **Sistema de Postventa.** - Consiste en dar seguimiento a los pacientes para colaborar que no vuelvan a recaer; de esta manera garantizamos la fidelidad del paciente y también aseguramos que los pacientes estén satisfechos con el servicio brindado para que así sean ellos mismo los que recomienden este centro terapéutico a amigos y familiares.
- **Sistema de Promociones.** - Se debe aplicar ciertas promociones a diferentes empresas para poder llegar a una mayor población.

Área de Finanzas

Estrategias de Reclutamiento

- ❖ Buscar un perfil que cumpla con conocimientos en contabilidad, análisis financiero, gestión de riesgos, planificación financiera.
- ❖ Buscar personal con experiencia previa en roles financieros específicos, como contabilidad y análisis financiero.
- ❖ Buscar personal honesto y ético.

Estrategias de Selección

- ❖ Realizar pruebas técnicas para evaluar las habilidades financieras de los candidatos.
- ❖ Realizar una entrevista para evaluar los conocimientos y destrezas en la presentación de información.
- ❖ Validar las recomendaciones.

Estrategias de Motivación

- ❖ Capacitar al personal con cursos que ayuden al crecimiento profesional tales como actualizaciones tributarias.
- ❖ Bonos de bonificación por cumplimiento de metas
- ❖ Realizar espacios de trabajo agradables

Activos Fijos

Computadora para llevar la contabilidad, presentar estados financieros y realizar análisis de datos.

Sistemas

- **Sistema Contable.** – Es necesario llevar un sistema contable para poder controlar ingresos y gastos dentro de la organización.
- **Sistema de Inversiones.** - Se debe contar con este sistema para poder realizar un análisis de futuras inversiones dentro del CETAD Luz de un Nuevo Ser
- **Sistema de Crédito.** - Es necesario tener un sistema de crédito para poder solicitar préstamos a bajas tasas de interés. Así como también es importante poder otorgar créditos a corto plazo en los servicios que brindamos.

Área del Equipo Técnico (Psicólogos, trabajadora social, enfermera, psiquiatría, vivencial)

Estrategias de Reclutamiento

- ❖ Buscar profesionales con vocación de psicólogos que ayuden a cumplir con los objetivos del CETAD Luz de un Nuevo Ser
- ❖ Buscar formación en psicología, trabajadores sociales, enfermería, psiquiatría, y terapia ocupacional.
- ❖ Experiencia previa en tratamiento de adicciones, salud mental y manejo de crisis.

Estrategias de Selección

- ❖ Realizar pruebas de casos para evaluar las habilidades clínicas y de intervención de los candidatos.
- ❖ Utilizar entrevistas basadas en competencias para evaluar la empatía, la capacidad de manejo de crisis y el compromiso con el tratamiento de adicciones.
- ❖ Validar las recomendaciones

Estrategias de Motivación

- ❖ Capacitar al personal con formación continua en nuevas técnicas terapéuticas
- ❖ Bonos de bonificación por cumplimiento de metas
- ❖ Realizar actividades sociales cada cierto tiempo

Activos Fijos

Computadora es necesario para llevar el historial clínico de cada paciente

Sistemas:

- **Sistema de Motivación.** - Es necesario tener motivado al equipo técnico ya que son el 80% del trabajo que realizamos en CETAD; se debe priorizar la parte humana para garantizar mejores resultados.
- **Sistema de Capacitación.** - Es necesario tener capacitado al personal del equipo de trabajo ya que son la parte fundamental del centro terapéutico, por lo que se debe tener una planificación adecuada para cumplir con todas las capacitaciones.

Activos Intangibles en General para Cetad Luz de un nuevo ser

Reputación corporativa. - Si llegamos a obtener una buena reputación corporativa vamos a conseguir que la gente nos recomiende para así llegar a una mayor la población; ya que con esto podemos conseguir convenios financieros.

Marca. - Es esencial para diferenciarse del resto de centro terapéuticos en el mercado y crear una identidad fuerte y reconocible.

Alianzas Estratégicas. - Es importante establecer alianzas para mejorar la competitividad.

3.4 Aplicación del modelo de retención de clientes

Estrategias de Captación

1. Realizar una buena publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram para así poder llegar a una mayor población y de esta manera se pueda dar a conocer el Centro de Rehabilitación y los servicios que se brinda.
2. Dar a conocer en redes sociales que el CETAD obtuvo el licenciamiento con una puntuación de 100% siendo la calificación máxima en el país. De esta manera garantizamos el cumplimiento de los estándares de calidad.
3. Realizar campañas en colegios y universidades con charlas de concientización del consumo problemático de alcohol y drogas; el objetivo es que la marca sea reconocida con un icono de responsabilidad y ayuda social.
4. Participar en ferias de la salud tanto en hospitales y clínicas dando más información sobre el centro terapéutico CETAD Luz de un Nuevo Ser
5. Publicar testimonios anónimos de gente que se rehabilito en el CETAD Luz de un Nuevo Ser para mostrar que el centro es confiable y presenta resultados favorables.

Estrategias de Repetición

1. Brindar un servicio de calidad para que pueda recomendar a sus amigos y familiares.
2. Conformar grupos de apoyo regulares con los pacientes que ya culminaron el tratamiento y que puedan ser parte del equipo.
3. Realizar terapias psicológicas individuales adicionales a los expacientes, para que regresen al CETAD de manera diferente.
4. Realizar talleres de educativos como: prevención, manejo de estrés y bienestar social con descuentos para todos los pacientes que ya culminaron el tratamiento.
5. Realizar acuerdos con usuarios que terminen el tratamiento y que quieran seguir colaborando con el centro terapéutico en programas para la reestructuración del local.

Estrategias de Relación

1. Realizar ferias de salud, eventos comunitarios y conferencias en el centro de la comunidad de pacha para conectar directamente con potenciales usuarios y familiares del sector.
2. Realizar un seguimiento post-tratamiento para mantener el contacto con los pacientes incluso después de que hayan completado su tratamiento para así ofrecer apoyo continuo con sesiones adicionales.
3. Convenios con instituciones para que los usuarios puedan trabajar en estas como soporte para la reintegración social.

Estrategias de Vinculación

1. Crear un plan de trabajo para que la clínica sea autosustentable, de esta manera realizamos actividades de interacción social mientras vamos capacitando a los usuarios para que puedan realizar a futuro buscar un trabajo estable.
2. Realizar terapias familiares y grupales dentro del proceso de rehabilitación; ya que esto crea una vinculación directa con la familia y ayuda a proporcionar un sistema de apoyo más sólido.
3. Realizar plataformas de comunicación digital para estar en constante contacto con los clientes, y de esta manera responder mensajes en línea ante cualquier duda o sugerencia.

3.5 Aplicación en el Cetad luz de un nuevo ser

Objetivo de participación en el mercado: Ganar participación en el mercado, en el campo de centros terapéuticos a nivel local.

Estrategias:

1. Identificar la ventaja competitiva del modelo de negocio que tiene Cetad Luz de un nuevo ser a través de un listado de actividades que se pueden desarrollar dentro del mismo.
2. Realizar un análisis comparativo de Cetad luz de un nuevo ser con otros centros terapéuticos.
3. Evaluar los resultados obtenidos con el análisis comparativo y tomar decisiones para el cambio.

Objetivo de ventas: Establecer un monto de ventas mensualmente que nos permita tener una rentabilidad de acuerdo con la inversión.

Estrategias:

1. Establecer un precio premium con descuentos para personas de escasos recursos.
2. Realizar promociones dependiendo la necesidad de nuestros clientes. (2x1 cuando se trate de familiares)
3. Realizar diversificación en canales de distribución mediante el marketing de boca a boca, marketing digital (redes sociales), publicidad en radio y mediante la distribución de hojas volantes y trípticos.

Objetivo de rentabilidad: Determinar en qué tiempo vamos a poder cumplir con el un número de ventas para cubrir los costos fijos y variables del Cetad Luz de un nuevo ser.

Estrategias:

1. Identificar los costos fijos y variables del Centro Terapéutico.
2. Elaborar un punto de equilibrio que me permita conocer el número de pacientes que se necesita dentro del Cetad para poder cubrir los costos fijos y variables.
3. Analizar el punto de equilibrio y la rentabilidad.

Objetivo de crecimiento: Tener una nueva infraestructura que sea propia.

Estrategias:

1. Realizar mayor publicidad del Cetad luz de nuevo ser para incrementar los ingresos mensuales.
2. Implementar masajes terapéuticos a bajo costo que nos ayude a tener mayores ingresos.
3. Identificar los costos más altos para buscar nuevas alternativas para bajar los mismos.

Objetivo de posicionamiento: Incrementar un 5% el posicionamiento en el mercado.

Estrategias:

1. Se ofrece dar un buen trato a los pacientes para de esta manera tener testimonios de pacientes satisfechos; que puedan recomendar el centro a sus amigos y familiares.
2. Se va a realizar una mejor gestión a la marca para impactar en el mercado y poder llegar a la mente de las familias interesadas.
3. Se va a agregar un valor emocional a través del slogan: "Transformando vidas, reconstruyendo esperanzas"

Objetivo de reputación corporativa: En el corto plazo llegar a tener una excelente reputación corporativa.

Estrategias:

1. Se brindará un servicio de excelencia tanto en el tratamiento terapéutico como en el trato personal a los pacientes.
2. Contar siempre con profesionales honestos y capaces de brindar servicios de calidad.
3. Mostrar resultados en redes sociales de gente que se ha recuperado luego de haber cumplido el proceso de tratamiento.

Objetivo de desarrollo de marca: Crear una marca de Cetad luz de un nuevo ser con esquema de diferenciación a través de la ayuda social.

Estrategias:

1. Lanzar una campaña publicitaria contra el consumo del alcohol y drogas; fomentando una ayuda voluntaria para personas que necesitan tratamiento y no cuentan con los recursos necesarios para pagar el mismo.
2. Realizar alianzas con empresas que brinden responsabilidad social y que puedan aportar económicamente para así brindar becas a personas de escasos recursos.
3. Realizar capacitaciones gratuitas en instituciones públicas y privadas contra el consumo excesivo del alcohol y drogas, fomentando la ayuda social.

Objetivo de desarrollo de nuevos productos: Convertir el centro terapéutico en un lugar de trabajo.

Estrategias:

1. Realizar actividades recreativas para los usuarios que ayuden a encontrar su vocación.
2. Capacitar a los usuarios en diferentes áreas como panadería, carpintería, pintura y construcciones en aluminio.
3. Conseguir auspicios de ciertas empresas que ayuden con un valor económico para cubrir con estas actividades.

Objetivo de Crear valor: Implementar técnicas de diferenciación en los servicios que brinda CETAD Luz de un Nuevo Ser.

Estrategias:

1. Incorporar tecnologías avanzadas, como aplicaciones móviles para el seguimiento del progreso, telemedicina, y sistemas de gestión de datos, para mejorar la eficiencia y la accesibilidad del tratamiento.
2. Brindar a los pacientes un servicio de atención integral que implica comodidad en todas las áreas del centro.
3. Además del tratamiento psicológico ofrecer actividades diferentes para la reintegración social.

Objetivo de lealtad y fidelización: Crear lealtad y fidelización a los usuarios que estén dentro del programa terapéutico de CETAD Luz de un Nuevo Ser.

Estrategias:

1. Crear lazos de amistad a través de las actividades de interacción social para crear lealtad hacia el centro terapéutico.
2. Brindar un servicio de excelencia libre de violencia y con los más altos estándares de salud.
3. Realizar un seguimiento post-tratamiento para mantener el contacto con los pacientes incluso después de que hayan completado su tratamiento para así ofrecer apoyo continuo con sesiones adicionales.

3.6 Entorno Empresarial Macro

Político

Es importante entender cómo afecta el ámbito político a los centros de rehabilitación. En esta investigación se ha determinado que, en los últimos 10 años, la institucionalidad ha ido cambiando de ente regulador; en la actualidad, la regulación y control de estos centros de adicciones están bajo la supervisión de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, del Ministerio de Salud Pública (Flores & Rivas, 2019).

Esto es positivo para CETAD Luz de un Nuevo Ser ya que se obtuvo la calificación 100% asegurando la calidad de sus servicios. Hay que considerar que debido a los altos requerimientos del Access los centros de rehabilitación han tenido que incrementar sus precios y estos oscilan entre 300 y 2.500 dólares mensuales.

Sin embargo, existe una línea muy delgada entre la legalidad y la clandestinidad, debido a que muchos centros de rehabilitación prefieren trabajar clandestinamente en lugar de conseguir todos los permisos que se requiere. Esto es negativo ya que poco a poco la gente va creyendo que todos los lugares son así y no confían en los centros que ofrecen calidad y buenos servicios. Así también existen centros de rehabilitación clandestinos que ofrecen un tratamiento con bajos costos; la mayoría de estos se conocen que tienen tratos inhumanos, espacios insalubres; situación de abuso de poder por parte de los dueños o de los terapeutas vivenciales, encadenamientos, trabajos forzados, presión psicológica.

Económico

Dentro de este ámbito se ha conocido Ecuador, reconocido por su turismo y exportación de plátanos, ha sido descrito como "la supercarretera de la cocaína hacia Estados Unidos y Europa" por InSight Crime, un grupo de expertos con sede en Washington que se especializa en investigar el crimen organizado en América (Duarte, 2024)

Este aspecto influye para los centros de rehabilitación ya que al Ecuador convertirse en un país que vende droga existirá mayor consumo y aumenta el número de personas con problemas de alcohol y drogas. El problema es que al existir mayor consumismo dentro del Ecuador también se ha tenido un fuerte incremento en las tasas de asesinatos incluso mayor que México y Colombia.

Social

En Ecuador, los tratamientos para adicciones han generado denuncias graves sobre violaciones a derechos humanos y normas constitucionales. A pesar de la existencia de organismos como la ACCESS, que poseen autonomía y poder sancionatorio, estos acontecimientos no han sido completamente regulados por el Estado (Tarqui & Sánchez 2024).

En esta parte existen muchos centros de rehabilitación que maltratan a sus usuarios y por ende se desprestigia a otros centros de rehabilitación y esto hace que mucha gente desconfíe de todos los centros. En este aspecto se debe realizar campañas sociales para poder llegar a una mayor población y demostrar que el Centro Luz de un nuevo ser cuenta con todos los reglamentos establecidos, adicional que el servicio que se brindará será de calidad.

Cultural

En el ámbito cultural, se estableció un acuerdo entre las instituciones del Sistema Nacional de Cultura y la Secretaría de Prevención de Drogas para promover el buen uso del tiempo libre y fomentar habilidades artísticas y culturales en la población ecuatoriana. Al respecto, Pérez Torres afirmó:

La única adicción de nuestros niños y adolescentes debería ser a la escritura, al cine, a la danza, a la música; tenemos la obligación de construir más espacios alternativos acorde a sus necesidades porque el arte y cultura son sanadores y expresan sentimientos. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2017).

Tecnológico

Actualmente, la tecnología ha avanzado significativamente en el tratamiento de adicciones. El Centro Psicológico de Corrección de Qingdong, ubicado en Shanghái, implementa terapias innovadoras que incluyen el uso de cascos para calcular el daño cerebral causado por las drogas, gafas de realidad virtual que simulan el consumo y sensores que miden la reacción de la piel. Las autoridades de este centro aseguran que se trata de una de las instituciones más avanzadas de China en cuanto al uso de tecnologías aplicadas al diagnóstico y tratamiento de las adicciones. (El Telégrafo, 2019).

Esta es una oportunidad para el CETAD Luz de un nuevo ser; ya que se pueden hacer la adquisición de cascos de realidad virtual. Esto ayudaría a evaluar al paciente mediante la identificación de sensaciones y realizar un diagnóstico de manera que se pueda brindar el tratamiento adecuado. Eso es algo que ningún centro de rehabilitación lo tienen aun en Ecuador.

La parte negativa en este punto sería los altos costos que pueden representar la compra de estos cascos; a pesar de que estos van a ser una inversión para el centro, hay que tener en cuenta que estos podrían subir el costo mensual.

Ambiental

Aunque se presta mayor atención a la relación entre las drogas y el medio ambiente, se sabe poco sobre los efectos de las drogas ilícitas, los desechos que generan en la salud pública y la biodiversidad. Los estudios suelen ser locales o de laboratorio. A pesar de que el análisis de aguas residuales es un indicador del consumo de drogas, no se ha investigado adecuadamente su impacto ambiental. La capacidad de tratamiento y detección de contaminación varía entre países, y hay poca investigación que vincule contaminantes de drogas con daños ambientales. Por esto se pretende ser un centro que no solo se preocupa por sus pacientes sino también en cuidar el medio ambiente. Podemos rescatar esto como una oportunidad de mejora para el centro de rehabilitación y realizar campañas de socialización que incentiven a la gente a dejar el consumo de estas sustancias.

Legal

El Ministerio de Salud Pública ha reformado el sistema de control, licenciamiento y manejo de los centros de recuperación de adicciones para proteger los derechos humanos. Se ha implementado un nuevo reglamento que regula el funcionamiento de estos centros, con protocolos de control y sanciones. El reglamento garantiza un tratamiento adecuado para quienes sufren adicciones, prohibiendo cualquier forma de maltrato o discriminación. Además, se ha establecido una comisión interinstitucional para asegurar el cumplimiento de estos derechos y fomentar la participación ciudadana (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Es importante conocer la base legal para poder cumplir con todos los lineamientos que necesita un centro de rehabilitaciones para adicciones. CETAD Luz de un Nuevo Ser, actualmente está cumpliendo con todos requisitos y los reglamentos que se necesitan para el funcionamiento; garantizando así el respeto a los derechos humanos.

Laboral

Según la Fundación Internacional ORP (2019), el 10 % de los trabajadores presenta algún tipo de adicción, siendo responsables del 80 % de los problemas laborales. Asimismo, el 44 % de ellos ha vendido u ofrecido sustancias a compañeros, y el 18 % ha robado para financiar su consumo. Las adicciones afectan tanto la salud como la productividad laboral, generando ausentismo, conflictos y bajo rendimiento. Además, se ha identificado que el estrés laboral puede actuar como detonante, por lo que se recomienda a las empresas implementar medidas preventivas y fomentar hábitos saludables en el entorno de trabajo.

Por otro lado, en el ámbito laboral CETAD Luz de un Nuevo Ser está tomando como estrategia realizar charlas de concientización en trabajos públicos y privados para reducir el estrés laboral ya que esto puede desencadenar adicciones, también se deben dar capacitaciones de mejora que ayuden al desarrollo personal y profesional.

Conclusión

Este capítulo ha permitido estructurar y aplicar los fundamentos de la dirección estratégica en el CETAD Luz de un Nuevo Ser, obteniendo así fortalecer su competitividad, sostenibilidad e impacto social. A través de un enfoque integral, se diseñaron estrategias alineadas a las áreas funcionales (marketing, finanzas y equipo técnico), centradas en la captación, retención y fidelización de clientes, así como en la diferenciación basada en valores humanos y calidad de servicio.

CETAD Luz de un Nuevo Ser no solo busca eficiencia operativa, sino también transformar vidas mediante un modelo de negocio socialmente responsable. La integración de recursos tangibles e intangibles (marca, alianzas, capital humano) son las bases para un crecimiento escalable y un impacto duradero.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo General. - Realizar una planeación estratégica en el CETAD Luz de un nuevo ser, e identificar los principales drivers de selección de un centro de adicciones.

Objetivos Específicos:

- ✓ Validar el plan de negocios e implementar un modelo de gestión organizacional basado en el lienzo Canvas.
- ✓ Establecer la diferenciación y Propuesta de Valor.
- ✓ Realizar un análisis de la competencia para comparar a CETAD Luz de un nuevo ser con empresas disponibles en el mercado.
- ✓ Conocer las estadísticas de las personas que consumen alcohol y drogas, así como sus principales consecuencias.
- ✓ Identificar los drivers de selección de una clínica de adicciones.
- ✓ Determinar cuáles son los medios en los que la gente busca información sobre un centro especializado en tratamiento de alcohol y drogas.

4.1 Plan de Negocios

Misión

Brindar atención integral de calidad y calidez a las personas con problemas de adicciones y a su entorno familiar más próximo, mediante el cuidado y la debida importancia que se debe dar a su enfermedad, mediante el trato digno, profesional, y en la igualdad de derechos y oportunidades, que permitan a los usuarios ser reinsertados a las familias y comunidad como entes protagónicos de su propia existencia, la construcción de una familia y sociedad más justa y humana.

Visión

Implantar formas saludables de vivir libres de drogas en los usuarios, mediante la intervención y reeducación a personas que presentan un consumo problemático de alcohol y otras drogas, considerando que el impacto es negativo a nivel bio, psico, social (crecimiento emocional, personalidad, conducta, dificultad para ser autocríticos indiferencia ante la creación de su proyecto de vida, espiritualidad, etc.). Esta labor es posible con el equipo interdisciplinario capacitado y especializado en el tratamiento propio en adicciones, cuyo referente es dejar un legado "**Que la recuperación si existe mediante el trato especializado humano**".

Organigrama

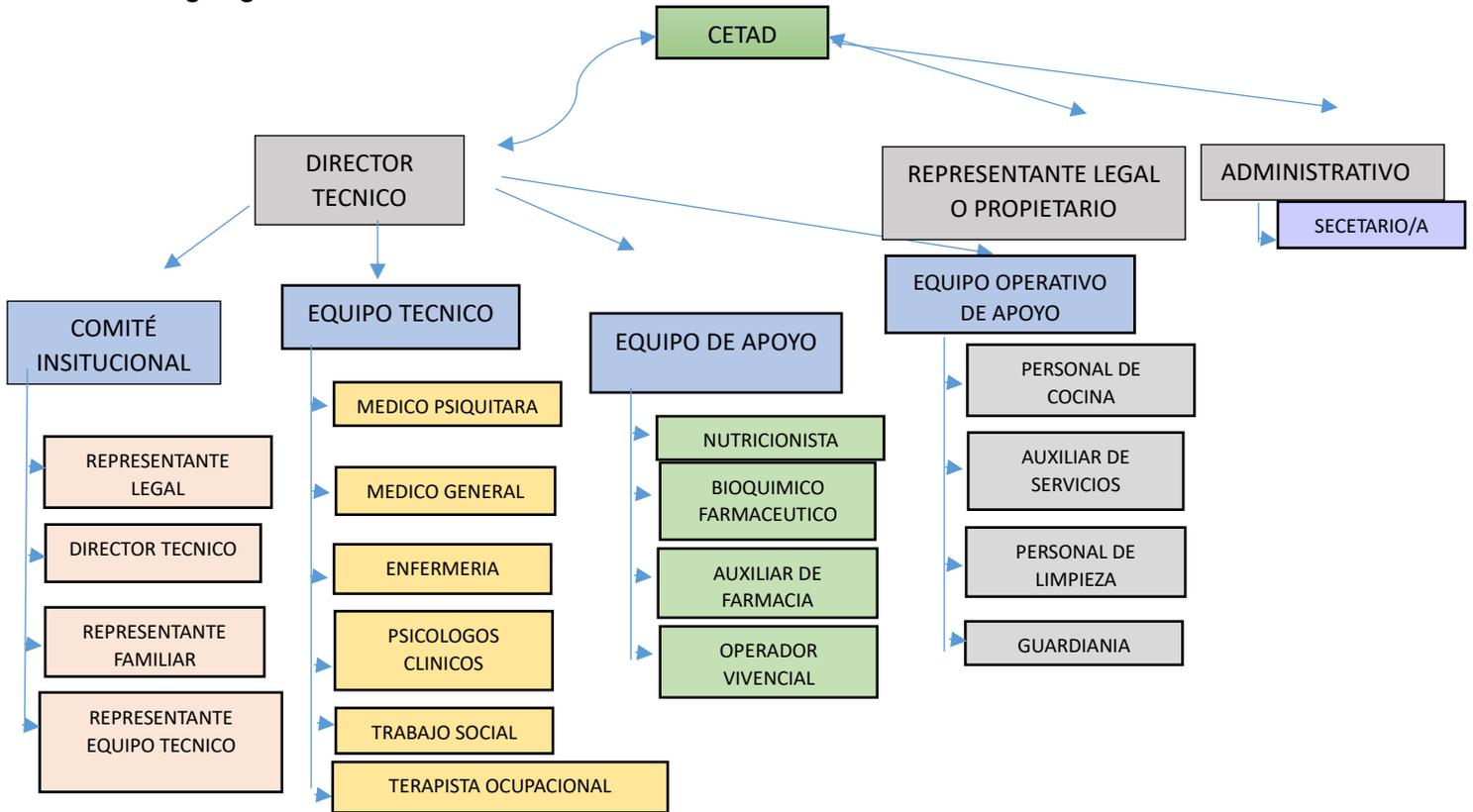


Ilustración 14: Organigrama de CETAD LUZ DE UN NUEVO SER

4.2 Lienzo Canvas de Osterwalder

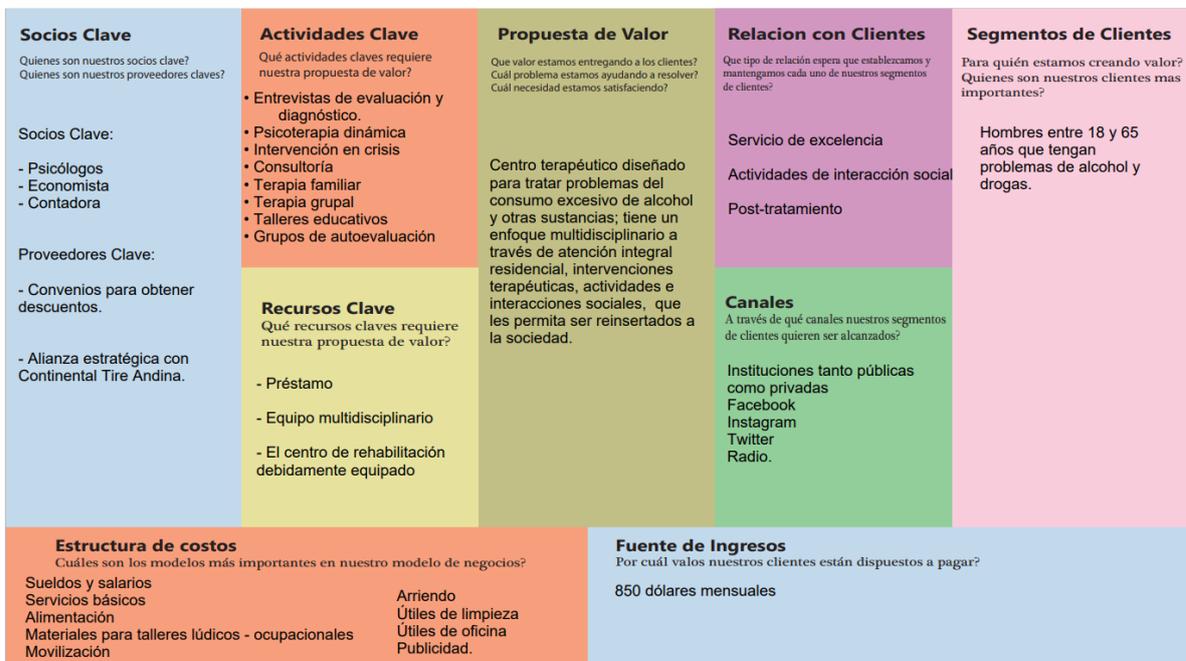


Ilustración 15: Lienzo Canvas de Osterwalder

Socios Claves.- Al ser una compañía familiar, los socios clave son los miembros de la familia Álvarez. Este proyecto ha sido posible gracias a la participación de tres psicólogos con sólidos conocimientos clínicos y amplia experiencia en el sector. Además, contamos con el apoyo de un economista y una contadora quienes se encargaron del análisis financiero del emprendimiento.

Entre los principales beneficios es tener un negocio propio que genere ingresos extras.

Se va a realizar convenios con empresas para obtener descuentos en la compra de alimentos, así mismo planeamos establecer una alianza estratégica con Continental Tire Andina para poderles brindar capacitaciones de prevención de alcohol y drogas a todos sus empleados.

Actividades Claves.- El Programa Terapéutico fija una estancia de 5 meses de duración, en la cual se desarrollarán de una forma gradual el proceso por 3 fases terapéuticas que son:

- a) Etapa de desintoxicación, evaluación y acogida
- b) Etapa de identificación y consolidación
- c) Reinserción: servicio social, desprendimiento gradual y seguimiento

El proceso de tratamiento es de forma intensiva y global en los problemas de adicciones, las actividades son de tipo terapéutico, socioeducativo, espiritual, ocupacional, médico-sanitario.

El abordaje integral del problema de las adicciones busca la interacción de un grupo multidisciplinario con un proceso de tratamiento individual planificado desde los problemas de cada usuario y la metodología grupal para integrarse y socializar.

El ingreso es voluntario, sin que puedan utilizarse medidas ni estrategias de retención que atenten contra los derechos individuales. Las principales actividades que se van a realizar son:

- Entrevistas de evaluación y diagnóstico
- Psicoterapia dinámica
- Intervención en crisis
- Consultoría
- Terapia familiar y grupal
- Talleres educativos
- Grupos de autoevaluación y Feedback

Recursos Claves. - Los recursos financieros con los que se cuenta es el préstamo solicitado a la cooperativa al 11.41% de interés. Se cuenta con un equipo multidisciplinario principalmente con psicólogos con experiencia en el ámbito de drogodependencia, que cumplen con los lineamientos y procedimientos establecidos dentro de los protocolos de atención en salud.

El centro de rehabilitación está ubicado en la parroquia de Paccha debidamente equipado cuya infraestructura consta de diferentes áreas las cuales son: sala de espera, recepción, farmacia, consultorios de psicología, consultorio de enfermería, área de guardianía, consultorio de trabajo social; en la parte posterior se observa que existe espacios verdes, cancha deportiva, sala de terapia, cocina, en la parte interior existe comedor, área de bodega y dormitorios con sus respectivos baños.

Propuesta de Valor.- CETAD LUZ DE UN NUEVO SER” es un centro terapéutico diseñado para tratar problemas del consumo excesivo de alcohol y otras sustancias; tiene un enfoque multidisciplinario a través de atención integral residencial, intervenciones terapéuticas, actividades e interacciones sociales, así como también terapias grupales, individuales y familiares que les permita ser reinsertados a la sociedad.

Se pretende crear un plan de trabajo para realizar actividades sociales que les permita desarrollar destrezas y puedan conseguir un empleo digno.

La diferenciación del CETAD fue obtener el licenciamiento con una puntuación de 100% siendo la calificación máxima en el país. De esta manera garantizamos el cumplimiento de los estándares de calidad y velamos por la seguridad de nuestros usuarios.

Relación con Clientes

- **Servicio de Excelencia y Libre de Violencia:** Nos comprometemos a brindar una atención segura y respetuosa, cumpliendo con los más altos estándares de salud, ética profesional y dignidad humana. Cada intervención terapéutica se realiza en un entorno libre de violencia, garantizando el respeto hacia cada persona y fomentando su recuperación en un ambiente positivo.
- **Fomento de Lazos de Amistad y Lealtad:** Promovemos la creación de vínculos sólidos a través de actividades de interacción social, diseñadas para favorecer la convivencia saludable. Nuestro objetivo es que estas experiencias contribuyan al desarrollo de una red de apoyo mutua entre los pacientes y fortalezcan su lealtad hacia el centro.
- **Seguimiento Post-tratamiento y Apoyo Continuo:** Entendemos que el proceso de recuperación no concluye con el alta del tratamiento. Por ello, ofrecemos un programa de seguimiento que incluye contacto periódico y sesiones adicionales cuando sea necesario, para brindar un apoyo constante y asegurar la consolidación de los logros obtenidos durante el tratamiento.

Canales. - Nuestros principales canales de distribución serán, en primer lugar, la experiencia de los pacientes recuperados, cuyo testimonio servirá como un medio eficaz para promover nuestros servicios. Además, estableceremos convenios con instituciones públicas y privadas para impartir charlas dirigidas a sus colaboradores, fomentando un entorno laboral libre de alcohol y otras sustancias.

La promoción se llevará a cabo mediante marketing directo a través de plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y radio.

Para evaluar la efectividad de estas estrategias, realizaremos revisiones periódicas de nuestras redes sociales, verificando el crecimiento en el número de seguidores. Asimismo, se supervisará el incremento gradual del número de pacientes como indicador del impacto de nuestras campañas.

Segmentos de Clientes. – El centro está orientado a brindar tratamiento a hombres de entre 18 y 65 años con problemas de alcohol y drogas. En consecuencia, nuestros principales clientes se dividen en dos grupos: los propios usuarios, que son quienes reciben el tratamiento, y sus familiares, quienes desempeñan un papel fundamental en el proceso de búsqueda de ayuda. Cualquier miembro del núcleo familiar puede ser un agente clave al solicitar información y buscar un espacio adecuado para la recuperación de su ser querido

Estructura de costos. – Los principales costos operativos del centro incluyen sueldos y salarios, servicios básicos, alimentación, materiales para talleres lúdicos y ocupacionales, gastos de movilización, arriendo, útiles de limpieza, útiles de oficina y publicidad.

Para optimizar los recursos y reducir costos, se considera la posibilidad de establecer convenios que permitan obtener la alimentación a precios más accesibles. Además, a mediano o largo plazo, se planea adquirir una infraestructura propia, eliminando así el pago mensual por arriendo.

Es fundamental que todos los gastos operativos mantengan altos estándares de calidad, ya que esto influye directamente en la satisfacción de los pacientes y sus familias, lo cual es clave para justificar el valor mensual del internamiento.

Fuentes de Ingresos. - Los ingresos del centro provendrán de las tarifas de internamiento, las cuales serán establecidas considerando la situación socioeconómica de cada usuario. La trabajadora social de la institución será la encargada de realizar esta evaluación socioeconómica.

La tarifa base para el internamiento será de 850 dólares mensuales, pero este valor podrá ajustarse a la baja según el resultado de la evaluación realizada por el área de trabajo social.

4.3 Investigación de Mercados

Se realizó una investigación cualitativa mediante la observación a la competencia para poder comparar a CETAD Luz de un Nuevo Ser, con otros centros disponibles en el mercado y de esta manera determinar un valor agregado que nos pueda distinguir del resto de empresas. Se buscará información secundaria en el INEC, OMS, UNESCO para revisar estadísticas y las principales consecuencias. Adicional se realizará un cuestionario de preguntas para conocer los drivers de selección de una clínica de adicciones.

Fuentes de Información

En este trabajo de investigación se utilizarán fuentes de información primarias y secundarias.

Fuentes primarias

Investigación cualitativa

- ❖ Determinar cuántos centros especializados en tratamientos de alcohol y drogas existen en el Ecuador.
- ❖ Identificar cuáles son los principales competidores con un análisis de precios.
- ❖ Establecer la capacidad máxima de pacientes que se puede tener en estos centros.
- ❖ Conocer cuánto es la capacidad con la que están trabajando actualmente.
- ❖ Conocer cuáles son las principales modalidades de trabajo.

Fuentes secundarias

INEC. - La presente investigación destaca la preocupante incidencia del consumo de alcohol y otras drogas en Ecuador, especialmente entre hombres jóvenes. Según datos del INEC (2013), un total de 912.576 ecuatorianos padecen este problema, de los cuales el 89,7 % son hombres y el 10,3 % mujeres. Asimismo, resulta alarmante que un 2,5 % de la población entre 12 y 18 años haya informado haber consumido bebidas alcohólicas.



Ilustración 16: Estadísticas INEC

OMS. - Es importante mencionar que en la actualidad la tasa de mortalidad es elevada, siendo los accidentes provocados por el consumo excesivo de alcohol y drogas una de las principales causas. Según un informe reciente de la OMS (2024), cada año se registran 2,6 millones de defunciones atribuibles al consumo de alcohol, lo que representa el 4,7% del total de muertes, y 0,6 millones de defunciones relacionadas con el uso de sustancias psicoactivas.

UNESCO (La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación). El consumo excesivo de alcohol y otras sustancias tiene diversas consecuencias negativas, que afectan principalmente la educación, la salud y el bienestar social. En los jóvenes, el consumo perjudicial de alcohol está relacionado con una mala salud física en la vida adulta, pudiendo desencadenar enfermedades gastrointestinales, cardiovasculares, cáncer y un mayor riesgo de contraer infecciones debido al debilitamiento del sistema inmunitario, además de provocar lesiones accidentales. De igual manera, el consumo frecuente de cannabis está asociado a enfermedades físicas como afecciones respiratorias, enfermedades cardiovasculares y bronquitis crónica (Roberts, 2017).



Ilustración 17: Consecuencias del consumo sobre Educación y Salud

4.4 Diseño procedimiento

Análisis de la competencia

Para esta investigación, se revisó el listado de centros terapéuticos aprobados por la ACESS con licenciamiento en Ecuador. Se identificó que en la provincia de Azuay existen 18 centros especializados en el tratamiento de adicciones; además, se han detectado algunos centros nuevos que aún no figuran en la lista oficial.

Para esta revisión se consideraron los siguientes CETAD, que, por experiencia, se consideran nuestros posibles competidores:

- 12 pasos
- C.R. A

- Kairós
- CRATI Adultos
- CETVI

Identificar los drivers de selección de una clínica de adicciones

Se ha realizado un cuestionario de preguntas para determinar los principales los drivers de selección que buscan en un centro terapéutico de alcohol y drogas; esta va a ser la manera en la que se obtenga información directamente de los usuarios que han pasado por una situación similar.

Recogida datos. - En el análisis de la competencia se obtuvo la siguiente información:

CETAD	CAPACIDAD MAXIMA	CAPACIDAD ACTUAL	MODALIDAD DE TRABAJO	PRECIO
12 pasos	38	34	Residencial por 6 meses	\$800.00
C.R. A	80	70	Residencial por 6 meses	\$1,200.00
Kairós	30	29	Residencial por 6 meses	\$650
CRATI Adultos	28	16	Residencial por 6 meses	\$550
CETVI	50	40	Residencial por 6 meses	\$500
TOTAL		37.80		

Tabla 4: Análisis de la competencia

Para realizar el cuestionario de preguntas se ha elegido una muestra de 12 personas que han pasado por un proceso terapéutico y actualmente asisten a un grupo de narcóticos anónimos que están en un proceso de seguimiento. (Anexo 1: Resultados de Encuestas)

4.5 Elaboración de Informe

Análisis de la competencia

En esta investigación se ha podido determinar los principales centros especializados en tratamientos de alcohol y drogas que existen en el Ecuador y cuales son nuestros posibles competidores. Si bien es cierto existe un listado que está aprobado en el ACCESS con 18 centros especializados en el Azuay y también existen algunos centros que son nuevos y aun no constan en la lista oficial.

Se pudo identificar que en los centros elegidos tienen una capacidad máxima desde 28 hasta 80 personas, con una capacidad actual desde 16 hasta 70 personas con una modalidad de 6 meses.

Análisis de precios

CETAD	Precio Mensual	Precio Total (6 meses)
C.R. A	1200	7200
CETAD LUZ DE UN NUEVO SER	850	5100
12 pasos	800	4800
Kairós	650	3900
CRATI Adultos	550	3300
CETVI	500	3000

Tabla 5: Análisis de precios

Con este análisis se pudo identificar que los precios mensuales y totales de otros CETAD, lo colocan a CETAD Luz de un Nuevo Ser, en el segundo precio más alto (\$850/mes), solo por debajo de C.R.A. (\$1,200/mes). Su costo supera el promedio de la competencia (\$758/mes), lo que lo sitúa en una posición premium.

Se proponen tres estrategias para mejorar la competitividad:

1. Mantener el precio actual, justificando el valor agregado en infraestructura y servicios.
2. Ajustar el precio a \$800 - \$820/mes para atraer más pacientes sin afectar ingresos significativamente.
3. Ofrecer descuentos por pago anticipado o promociones en los primeros meses para incentivar la inscripción.

Estadísticas de las personas que consumen alcohol y drogas y sus principales consecuencias.

La investigación resalta la alta incidencia del consumo de alcohol y drogas en Ecuador, especialmente entre hombres jóvenes. Según el INEC (2013), 912.576 ecuatorianos tienen este hábito, siendo el 89.7% hombres y el 10.3% mujeres. El 2.5% de la población entre 12 y 18 años consume alcohol.

El consumo excesivo de estas sustancias genera una alta tasa de mortalidad, particularmente debido a accidentes. La OMS (2024) reporta 2,6 millones de muertes anuales atribuibles al alcohol y 0,6 millones a sustancias psicoactivas.

Las consecuencias de este consumo incluyen problemas en la educación, la salud y el bienestar social. Además, el consumo de alcohol y drogas entre jóvenes está vinculado a enfermedades físicas como trastornos gastrointestinales, cardiovasculares y afecciones respiratorias, así como a un mayor riesgo de infecciones y lesiones accidentales.

Identificar los drivers de selección de una clínica de adicciones

Se determinó que la modalidad más efectiva para recibir tratamiento psicológico es la residencial, acompañada de terapia psicológica, terapia familiar y el apoyo de personas con experiencias similares, generando un entorno de apoyo mutuo. El proceso terapéutico generalmente duraba entre 3 y 6 meses; sin embargo, algunos participantes mencionaron que ciertas personas abandonaban el tratamiento antes de tiempo debido al maltrato recibido en algunos lugares.

Las principales características del centro terapéutico que resultaron clave para el éxito en la rehabilitación fueron:

- ✓ El apoyo moral, las charlas y las experiencias compartidas por cada integrante.
- ✓ El testimonio de los psicólogos.
- ✓ La terapia vivencial.
- ✓ El apoyo a través de lecturas.
- ✓ El trato y la atención brindados por el personal.

Medios en los que la gente busca información

Después de realizar entrevistas en profundidad, se determinó que la mayoría de los pacientes ingresan a un centro terapéutico por decisión de sus familiares, quienes eligen estos lugares basándose en las recomendaciones de amigos y conocidos. Sin embargo, se concluyó que es fundamental que exista un buen trato hacia los usuarios y que sean ellos mismos quienes recomienden el centro. Asimismo, la imagen positiva de la empresa en redes sociales es crucial, ya que muchos familiares buscan información sobre los centros en estas plataformas.

Conclusión

Este capítulo se centra en el análisis de los centros especializados en el tratamiento de adicciones en Ecuador, con un enfoque particular en la provincia de Azuay. Se identificaron 18 centros aprobados por la ACCESS y se reconocieron otros nuevos que aún no figuran en la lista oficial. La capacidad máxima de estos centros varía entre 28 y 80 pacientes, y la capacidad actual oscila entre 16 y 70, con una duración promedio de tratamiento de 3 a 6 meses. CETAD Luz de un Nuevo Ser tiene un precio competitivo, pero debe reforzar su diferenciación o considerar ajustes para captar más pacientes.

El consumo de alcohol y drogas en Ecuador es un problema grave, afectando a 912.576 ecuatorianos, de los cuales el 89.7% son hombres. Además, se estima que un 2.5% de la población juvenil entre 12 y 18 años consume alcohol, lo que plantea serias preocupaciones sobre la salud pública. Las consecuencias del consumo excesivo de estas sustancias son devastadoras, incluyendo una alta tasa de mortalidad, enfermedades gastrointestinales y cardiovasculares, así como problemas en la educación y el bienestar social.

Se determinó que el tratamiento residencial, combinado con terapia familiar y apoyo entre pares, es el enfoque más efectivo. Las características clave que contribuyen al éxito del tratamiento incluyen el apoyo moral, testimonios de profesionales, terapia vivencial y un trato adecuado por parte del personal.

Finalmente, se concluye que la mayoría de los pacientes ingresa a los centros por recomendación de familiares y amigos, lo que subraya la importancia de mantener una buena imagen en redes sociales, donde muchos buscan información sobre las opciones de tratamiento disponibles.

5. CAPÍTULO V GERENCIA FINANCIERA

Objetivo General. - Determinar indicadores financieros que permitan evaluar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar costos fijos y variables que se incurren en el proyecto.
- ✓ Proyección de costos, gastos e ingresos.
- ✓ Determinar el punto de equilibrio, flujo de efectivo y análisis de escenarios.

El modelo de negocio se clasifica como un gasto de capital, dado que implica inversiones significativas y su impacto financiero se extiende a largo plazo. En este capítulo el análisis de rentabilidad se ha planteado considerando un horizonte de 10 años.

Para evaluar la viabilidad económica de este proyecto de inversión, se han tomado como referencia ciertos datos del programa terapéutico CETAD Luz Nuevo Ser, los cuales han sido utilizados como base para proyectar resultados y estimar indicadores clave de rentabilidad.

5.1 Costo y Accesibilidad

Debido a muchos cambios que se han presentado el programa actualmente tiene un costo mensual de \$850, para cubrir todos los servicios y recursos necesarios para el proceso terapéutico en cada una de las fases.

Inversión Inicial: Se ha estimado una inversión inicial de \$26,000 destinada a cubrir los costos necesarios para la adecuación del local, así como la adquisición de equipos, mobiliario y tecnología.

Entre los rubros considerados se incluyen camas, colchones, almohadas, juegos de menaje de cama, veladores, basureros, lavadora y secadora. Todos estos elementos han sido evaluados tomando en cuenta su vida útil respectiva, asegurando una planificación adecuada para la sostenibilidad operativa del proyecto.

ACTIVOS FIJOS	INVERSIÓN INICIAL	VIDA UTIL EN AÑOS
Camas	15,030.00	10
Cochones	4,950.00	10
Almohadas	90.00	4
Juegos de menaje de cama	360.00	4
Veladores	3,600.00	10
Basureros	200.00	4
Lavadora	880.00	10
Secadora	890.00	10
TOTAL	26,000.00	

Tabla 6: Inversión Inicial y años de vida útil

Costos Operativos: Los costos operativos recurrentes incluyen rubros esenciales como sueldos del personal, servicios básicos, alimentación, materiales para talleres, movilización, publicidad, arriendo, útiles de limpieza y de oficina. Estos gastos son necesarios para garantizar el funcionamiento óptimo y la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo:

DETALLE	EGRESO MENSUAL	EGRESO ANUAL
Sueldos y salarios	10,000.00	120000
Servicios Básicos	1,000.00	12000
Alimentación	13,000.00	156000
Materiales Para Talleres Lúdicos –Ocupacionales	500.00	6000
Movilización	100.00	1200
Publicidad	1,000.00	12000
Arriendo	3,000.00	36000
Útiles De Limpieza	500.00	6000
Útiles De Oficina	500.00	6000
TOTALES	29,600.00	355,200.00

Tabla 7: Costos Fijos y Variables mensuales y anuales

Para llevar a cabo un análisis financiero adecuado, es fundamental clasificar los costos en fijos y variables. A continuación, se presentan los costos variables detallados:

COSTOS VARIABLES	VALORES
Alimentación	13,000.00
Materiales Para Talleres Lúdicos –Ocupacionales	500.00
TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS	13,500.00
TASA DE APLICACIÓN	
NÚMERO DE SERVICIOS MENSUALES	45.00
TASA DE APLICACIÓN RESPECTIVA	300.00

Tabla 8: Costos Variables Mensuales

Estos rubros se consideran como costos fijos:

COSTOS FIJOS	VALORES
Sueldos y salarios	10,000.00
Servicios Básicos	1,000.00
Movilización	100.00
Arriendo	3,000.00
Útiles De Limpieza	500.00
Útiles De Oficina	500.00
Publicidad	1,000.00
TOTAL	16,100.00

Tabla 9: Costos Fijos mensuales

Proyección de Ingresos: La capacidad máxima de internamiento del centro es de 45 personas, con un costo de \$850 por paciente al mes. Se ha proyectado un crecimiento progresivo de ingresos basado en un análisis de mercado y estrategias de marketing planificadas:

- **Año 1:** Durante el primer año se estima atender a un promedio de 10 pacientes mensuales por los primeros 6 meses y en los siguiente 6 meses un promedio de 15 pacientes mensuales.
- **Año 2 y Año 3:** Se proyecta un incremento progresivo del 50% en la cantidad de pacientes atendidos, como resultado de la implementación de estrategias de marketing y publicidad que aumentarán la visibilidad y captación del mercado objetivo.
- **Año 4:** Se espera alcanzar un nivel de ocupación equivalente al 82% de la capacidad total (37 pacientes), alineado con los resultados obtenidos en estudios de mercado que muestran este porcentaje como el promedio de ocupación en empresas similares del sector. (Ver Tabla 10: Análisis de la competencia)
- **Año 5:** En este período, se planifica realizar una campaña publicitaria especial con motivo del quinto aniversario de apertura. Esta estrategia busca alcanzar un 97.25% de ocupación (44 pacientes) y mantener esta tasa durante los cinco años posteriores, consolidando el posicionamiento del centro en el mercado.

5.2 Financiamiento del proyecto

Bajo el supuesto de que el proyecto se financia con un préstamo bancario se detallan algunos datos necesarios:

- Monto del Préstamo: \$16,400
- Tasa de Interés: 11.41% anual, según las condiciones revisadas en la Cooperativa Coompego.
- Plazo de Financiación: 5 años.

Estos datos serán utilizados para proyectar los flujos de caja, calcular la capacidad de pago y determinar el impacto financiero del financiamiento en la rentabilidad del proyecto.

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS					
Vigente desde el 1 de enero del 2024					
TASAS ACTIVAS					
SUBSEGMENTO	PRODUCTO	GARANTÍA QUIROGRAFARIA		GARANTÍA HIPOTECARIA	
		TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA
SEGMENTO PRODUCTIVO					
Corporativo	Credi Productivo Corporativo	10.15%	10.64%	10.15%	10.64%
Empresarial	Credi Productivo Empresarial	10.85%	11.41%	10.85%	11.41%
Pymes	Credi Productivo Pymes	10.85%	11.41%	10.85%	11.41%
	Cartera comprada con garantía a la par DVMFC	10.85%	11.41%	10.85%	11.41%

Tabla 11: Tasas de interés activas y pasivas enero 2024 (Coopmege)

Costo de capital promedio ponderado. - Para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado, se presenta la siguiente información referente a la estructura de capital:

- ❖ **Inversión Requerida:** \$42,400, de los cuales el 61% se financiará con recursos propios y el 39% a través de un préstamo.
- ❖ **Tasa de Interés del Préstamo:** 11.41%, según lo establecido por la Cooperativa Coompego (2024).
- ❖ **Impuestos:** Se considera una participación de utilidades del 15% y un impuesto a la renta del 30% para personas naturales, ya que el CETAD Luz de un Nuevo Ser está registrado a nombre de una persona natural. Estos impuestos representan un 40.5% de la utilidad operativa. (Ver Anexo 2: Impuesto a la Renta Personas Naturales)
- ❖ **Tasa de Rendimiento Deseada:** La dueña del proyecto espera una tasa de rendimiento del 13% sobre la inversión.

5.3 Flujos de efectivo del proyecto.

A continuación, se adjunta la información que fue necesaria para los siguientes cálculos:

- Cálculo de la inversión inicial

INVERSION INICIAL		42,400.00
Costos de activos fijos		26,000.00
Camas	15,030.00	
Cochones	4,950.00	
Almohadas	90.00	
Juegos de menaje de cama	360.00	
Veladores	3,600.00	
Basureros	200.00	
Lavadora	880.00	
Secadora	890.00	
Capital de trabajo (un mes)		16,400.00
Materiales e insumos		Costo unitario
Materiales directos	-	
Mano de obra directa	-	
Otros gastos indirectos por unidad	300.00	
Total costos variables por unidad	300.00	
# Servicio brindado mensualmente	45.00	
Total costos variables mensuales	300.00	
Costos fijos mensuales	16,100.00	

Tabla 12: Cálculo de la inversión inicial

➤ Cálculo del punto de equilibrio.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
PV unitario	850.00		Ingresos	29.27
CV unitario	300.00		CV	24,882
PUNTO DE EQUILIBRIO =	$\frac{CF}{PVu - CVu}$		CF	16,100
PUNTO DE EQUILIBRIO =	$\frac{16,100.00}{850-300}$		Utilidad	0.00
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES =	29			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES =	\$ 24,882			

Tabla 13: Cálculo del punto de equilibrio

DATOS PARA EL GRÁFICO				
	UNIDADES	INGRESOS	CF	CT
Cero	0	0	16,100	16,100
Cantidad de PE	29	24,882	16,100	24,882
Cantidad mayor al PE	45	38,250	16,100	29,600



Ilustración 18: Grafico del punto de equilibrio

Se determinó que necesitamos tener un mínimo de 29 pacientes para cubrir los costos fijos y variables

➤ Cálculo de los flujos operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# Servicios vendidos	150	225	338	443	525	525	525	525	525	525
Precio	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Ventas	127,500.00	191,250.00	286,875.00	376,380.00	446,250.00	446,250.00	446,250.00	446,250.00	446,250.00	446,250.00
Costos variables	45,000.00	67,500.00	101,250.00	132,840.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00
Costos fijos excepto depreciación	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00	193,200.00
Depreciación	2,697.50	2,697.50	2,697.50	2,697.50	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00
Utilidad Operativa	-113,397.50	-72,147.50	-10,272.50	47,642.50	93,015.00	93,015.00	93,015.00	93,015.00	93,015.00	93,015.00
15% participaciones				7,146.37	13,952.25	13,952.25	13,952.25	13,952.25	13,952.25	13,952.25
Utilidad antes de impuestos	-113,397.50	-72,147.50	-10,272.50	40,496.12	79,062.75	79,062.75	79,062.75	79,062.75	79,062.75	79,062.75
Impuestos a la Renta				8,099.22	23,718.83	23,718.83	23,718.83	23,718.83	23,718.83	23,718.83
Utilidad Neta	-113,397.50	-72,147.50	-10,272.50	32,396.90	55,343.93	55,343.93	55,343.93	55,343.93	55,343.93	55,343.93
Depreciación	2,697.50	2,697.50	2,697.50	2,697.50	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00	2,535.00
FE INCREMENTALES	-110,700.00	-69,450.00	-7,575.00	35,094.40	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93

Tabla 14: Flujo de Efectivo

Con este cálculo se pudo observar que los rubros que afectan fuertemente a los flujos operativos son los costos fijos especialmente el costo del arriendo y en los costos variables la alimentación. Por otro lado, el pago del impuesto a la renta va a depender de monto al que llegan las utilidades.

- Cálculo del flujo terminal.

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS						
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado	VIDA UTIL EN AÑOS
Camas	15,030.00	1,503	15,030	7,515	13,000	10
Cochones	4,950.00	495	4,950	2,475	3,000	10
Almohadas	90.00	23	90	0		4
Juegos de cama	360.00	90	360	0		4
Veladores	3,600.00	360	3,600	1,800	2,000	10
Basureros	200.00	50	200	0		4
Lavadora	880.00	88	880	440	300	10
Secadora	890.00	89	890	445	310	10
TOTAL		2,698	26,000	12,675	18,610	

Tabla 15: Depreciación de Activos Fijos

FLUJO TERMINAL			
	16,206.33		
Venta de los Activos	18,610.00	VM	18,610.00
Impuestos y participaciones	-2,403.68	VL	12,675.00
		Utilidad/pérdida	5,935.00
		Efectos tributarios	2,403.68 (ahorro de impuestos)

Tabla 16: Cálculo del flujo terminal

El valor de mercado de los activos se calculó en \$18,610 menos el valor en libros de \$12,675 tenemos una utilidad de \$5,935 que implica un ahorro de impuestos de \$2403.58 estableciendo así un flujo terminal de \$16,206.33

- Cálculo del VPN. – Para el cálculo fue necesario determinar el costo del capital promedio ponderado:

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP			
Costo de la deuda (Kd)	11%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	7%		
Costo de rec. Propios (ks)	13%	Inversión requerida	42,400.00
Participación deuda (wd)	39%	Deuda	16,400.00
Particip. rec. Propios ws)	61%	Recursos propios	26,000.00
CCPP (ka)	11%		

Tabla 17: Costo del capital promedio ponderado

El valor del capital está conformado por el 39% correspondiente a la deuda y el 61% que corresponde a recursos propios. El costo del capital promedio ponderado es del 11%.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO																							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-42,400.00	-110,700.00	-69,450.00	-7,575.00	35,094.40	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93												
Flujos acumulados			-180,150.00	-187,725.00	-152,630.60	-94,751.68	-36,872.75	21,006.18	78,885.10	136,764.03	194,642.95												
Costo de capital	11%																						
Periodo de recuperación	7 años y 1 meses																						
Valor presente neto	-15,842.93																						
Tasa interna de retorno	9.05%																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Periodo de recuperación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6</td> <td># de años enteros antes de la recuperación</td> </tr> <tr> <td>5,527.25</td> <td>Valor que falta por recuperar</td> </tr> <tr> <td>57,879</td> <td>FE del año en el que se recupera la inversión</td> </tr> <tr> <td>0.10</td> <td>Fracción de año</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td># de meses</td> </tr> </tbody> </table>										Periodo de recuperación		6	# de años enteros antes de la recuperación	5,527.25	Valor que falta por recuperar	57,879	FE del año en el que se recupera la inversión	0.10	Fracción de año	1	# de meses
Periodo de recuperación																							
6	# de años enteros antes de la recuperación																						
5,527.25	Valor que falta por recuperar																						
57,879	FE del año en el que se recupera la inversión																						
0.10	Fracción de año																						
1	# de meses																						

Tabla 18: Evaluación del Proyecto

El valor presente neto se calculó con el 11% que representa el costo del capital.

- Cálculo de la TIR. - La tasa interna de retorno se calculó con los flujos de efectivo del proyecto a 10 años dando como resultado un 9.05%
- Cálculo del PRI. - El período de recuperación es de 7 años y 1 mes

Los flujos operativos indican que el período de recuperación del proyecto son 7 años y 1 mes con una tasa de retorno del 9.05% y con un valor presente negativo de \$15,842.93; lo cual indica que el proyecto es rentable a largo plazo, pero esta tasa de rendimiento es menor a la que se esperaba.

Para una inversión de \$42,400 el período de recuperación podría ser menor si se tienen un control adecuado sobre su costos fijos y variables; ya que esto podría ayudar administrar de mejor manera los ingresos del centro.

5.4 Flujo del inversionista

A continuación, se presenta la tabla de amortización planteada en la sección de financiamiento y se determinó los flujos del inversionista:

FE DEL INVERSIONISTA																							
Monto para financiar con el banco	42,400																						
Tabla de amortización sistema francés		Tabla de amortización sistema alemán																					
CAPITAL 42,400.00		CAPITAL 42,400.00																					
TASA 11.41%		TASA 11.41%																					
PLAZO 5		PLAZO 5																					
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL	AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL	AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL									
1	11,590.74	4,837.84	6,752.90	35,647.10	1	13,317.84	4,837.84	8,480.00	33,920.00	1	13,317.84	4,837.84	8,480.00	33,920.00									
2	11,590.74	4,067.33	7,523.40	28,123.70	2	10,249.47	3,870.27	6,379.20	27,540.80	2	10,249.47	3,870.27	6,379.20	27,540.80									
3	11,590.74	3,208.91	8,381.83	19,741.87	3	9,521.61	3,142.41	6,379.20	21,161.60	3	9,521.61	3,142.41	6,379.20	21,161.60									
4	11,590.74	2,252.55	9,338.19	10,403.68	4	8,793.74	2,414.54	6,379.20	14,782.40	4	8,793.74	2,414.54	6,379.20	14,782.40									
5	11,590.74	1,187.06	10,403.68	0.00	5	8,065.87	1,686.67	6,379.20	8,403.20	5	8,065.87	1,686.67	6,379.20	8,403.20									
				15,553.70					15,951.73														
FE DEL PROYECTO	-42,400.00	-110,700.00	-69,450.00	-7,575.00	35,094.40	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93									
Desembolso del préstamo	42,400.00																						
Pago capital		-6,752.90	-7,523.40	-8,381.83	-9,338.19	-10,403.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00									
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-4,837.84	-4,067.33	-3,208.91	-2,252.55	-1,187.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00									
Ahorro impuestos por intereses		2,878.51	2,420.06	1,909.30	1,340.27	706.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.19									
FE DEL INVERSIONISTA	0.00	-119,412.22	-78,620.68	-17,256.44	24,843.93	46,994.49	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,878.93	57,882.11	57,882.11									
Flujos acumulados		-119,412.22	-198,032.90	-215,289.33	-190,445.41	-143,450.92	-85,572.00	-27,693.07	30,185.85	88,064.78	145,946.89												
Costo de capital	11%																						
Valor presente neto	-9,401.95																						
Tasa interna de retorno	9.56%																						
Periodo de recuperación	8 años y 6 meses																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Periodo de recuperación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td># de años enteros antes de la recuperación</td> </tr> <tr> <td>27,693.07</td> <td>Valor que falta por recuperar</td> </tr> <tr> <td>57,879</td> <td>FE del año en el que se recupera la inversión</td> </tr> <tr> <td>0.48</td> <td>Fracción de año</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td># de meses</td> </tr> </tbody> </table>										Periodo de recuperación		7	# de años enteros antes de la recuperación	27,693.07	Valor que falta por recuperar	57,879	FE del año en el que se recupera la inversión	0.48	Fracción de año	6	# de meses
Periodo de recuperación																							
7	# de años enteros antes de la recuperación																						
27,693.07	Valor que falta por recuperar																						
57,879	FE del año en el que se recupera la inversión																						
0.48	Fracción de año																						
6	# de meses																						

Tabla 19: Flujo del inversionista

Es más beneficioso ejecutar el proyecto a través de un préstamo con la Cooperativa por un período de 5 años. Aunque se deben pagar los intereses, el Valor Presente Neto (VPN) negativo disminuye a \$9401,95 lo cual es superior al valor obtenido en el escenario anterior. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 9.56%, lo que indica una rentabilidad similar. El tiempo estimado para recuperar la inversión es de 8 años 6 meses, lo cual resulta también más favorable en comparación con el escenario previo ya que incluye el pago de los intereses.

5.5 Análisis de escenarios

Para poder realizar un análisis de riesgos se consideró un panorama en el que las ventas no sea lo que se pronosticó y los costos fijos y variables incrementen por la inflación, de esta forma tenemos el siguiente escenario:

- Se aplica la inflación un 1.60% para el primer año, para el año 2 se estima 1.51% y para el resto de los años se estima 1.50% en los precios unitarios, en los costos fijos y variables.
- Para el # de servicios vendidos se va a considerar únicamente un incremento del 40% hasta el cuarto año, para el quinto año sube el 20% y se mantiene hasta el año 10.
- Para la tasa de descuento también se aplica un 1.6% por inflación.
- El resto de las variables se mantienen con respecto al escenario anterior.

INVERSION INICIAL	42,400.00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio unitario	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Costo variable unitario	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
# Servicios vendidos	150	225	338	443	525	525	525	525	525	525
Inflación	1.60%	1.51%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Factor de inflación	1.02	1.03	1.05	1.06	1.08	1.09	1.11	1.13	1.14	1.16
Precio ajustado por la inflación	864	877	890	903	917	930	944	959	973	988
Costos variables ajustados por inflación	305	309	314	319	324	328	333	338	343	349
# Servicios vendidos ajustados por demanda	150	210	294	412	494	494	494	494	494	494

Tabla 20: Cálculos para el análisis de escenarios

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# Servicios vendidos	150	210	294	412	494	494	494	494	494	494
Ventas	129,540	184,094	261,598	371,731	452,768	459,560	466,453	473,450	480,552	487,760
Costos variables	45,720	64,975	92,329	131,199	159,801	162,198	164,631	167,100	169,607	172,151
Costos fijos excepto depreciación	196,291	196,291	196,291	196,291	196,291	199,432	199,432	199,432	199,432	199,432
Depreciación	2,698	2,698	2,698	2,698	2,698	2,535	2,535	2,535	2,535	2,535
Utilidad Operativa	-115,169	-79,869	-29,719	41,543	94,142	95,396	99,856	104,383	108,979	113,643
15% Participaciones Trabajadores				6,231	14,121	14,309	14,978	15,657	16,347	17,046
Utilidad antes de impuestos	-115,169	-79,869	-29,719	35,312	80,020	81,086	84,878	88,726	92,632	96,596
Impuesto a la renta				7,062	28,007	28,380	29,707	31,054	32,421	33,809
Utilidad Neta	-115,169	-79,869	-29,719	28,249	52,013	52,706	55,170	57,672	60,211	62,788
Depreciación	2,698	2,698	2,698	2,698	2,535	2,535	2,535	2,535	2,535	2,535
FE INCREMENTALES	-112,471	-77,171	-27,022	30,947	54,548	55,241	57,705	60,207	62,746	65,323
FE TERMINAL										16,206

Tabla 21: Flujo de Efectivo con el análisis de escenario

Ajuste de tasa de descuento por inflación										
Ka	10.60%									
Ka ajustada por inflación	10.77%									
Año	\$									
FE 0	42,400									
FE 1	-112,471	-70,071.20								
FE 2	-77,171	-147,242.45								
FE 3	-27,022	-174,264.19								
FE 4	30,947	-143,317.32								
FE 5	54,548	-88,769.05								
FE 6	55,241	-33,528.04								
FE 7	57,705	24,177.37								
FE 8	60,207	84,384.14								
FE 9	62,746	147,129.78								
FE 10	81,529	228,658.71								
Tiempo de recuperación =	7 años 2 meses									
Flujos de efectivo del proyecto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	-42,400.00	-112,471.20	-77,171.25	-27,021.74	30,946.87	54,548.26	55,241	57,705	60,207	62,746
Valor presente neto	-63,768.80									
Tasa interna de retorno	4.08%									

Periodo de recuperación	
6	# de años enteros antes de la recuperación
8,871.96	Valor que falta por recuperar
57,705	FE del año en el que se recupera la inversión
0.15	Fracción de año
2	# de meses

Tabla 22: Ajuste de Tasa de Dsto y Flujo de Efectivo con el análisis de escenario

En el peor de los escenarios los resultados obtenidos muestran que el período de recuperación de la inversión es en 7 años 2 meses. El VPN es negativo de \$63,768.80 a una tasa interna de retorno de 4.08% y aun así obtenemos una rentabilidad, aunque mínima para el valor de la inversión.

Conclusión

En este capítulo se determinó que el punto de equilibrio para cubrir los costos fijos y variables requiere un mínimo de 29 pacientes activos al mes. Con una inversión inicial de \$42,400, el proyecto es rentable a largo plazo, presentando un período de recuperación en 7 años y 1 mes, con un Valor Presente Neto (VPN) de \$15,842.93 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 9.05%. Sin embargo, estos resultados son ajustados, destacándose los sueldos y el arriendo como los rubros más significativos dentro de los costos fijos.

La alternativa de financiar el proyecto con un préstamo de \$42,400 a 5 años resulta más favorable. En este escenario, el proyecto alcanza un VPN negativo menor de \$9,401.95 un TIR de 9.56% con un período de recuperación de 8 años 6 meses, siempre que se mantenga un estricto control sobre los costos operativos y una eficiente gestión de ingresos. Este escenario incluye el pago de los intereses.

Finalmente, el análisis de sensibilidad revela que, ante un escenario desfavorable donde se aplique inflación a los costos fijos y variables, no se cumplan las expectativas de ventas, y se incremente el precio por servicio; el proyecto muestra un VPN negativo de \$63,768.80 con un TIR de 4.08%; con un el período de recuperación de 7 años 2 meses. En este escenario se obtiene una rentabilidad, aunque mínima por lo que se evidencia una vulnerabilidad financiera que podría representar un riesgo significativo para la sostenibilidad de la empresa bajo estas condiciones.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto de investigación acerca de CETAD Luz de un Nuevo Ser, especializado en el tratamiento del consumo problemático de alcohol y otras sustancias, presenta una propuesta integral con un enfoque multidisciplinario. Este abarca intervenciones terapéuticas, actividades socioeducativas y un sistema de apoyo familiar, teniendo como objetivo principal el servicio de calidad y la reintegración social de los usuarios con un enfoque humanista. La obtención de la certificación del ACESS con una calificación máxima del 100% refuerza el compromiso del proyecto con altos estándares de calidad y seguridad siendo esta una ventaja competitiva.

Este trabajo ha permitido evaluar estratégicamente el modelo de negocio integrando herramientas de marketing estratégico, dirección empresarial, plan de negocios, investigación mercados y análisis financiero para evaluar su viabilidad económica, competitividad y sostenibilidad en el sector de rehabilitación de adicciones en Ecuador.

A continuación, se destacan las conclusiones más relevantes:

- ❖ El análisis de mercado (matriz AC, mapa perceptual) confirmó la necesidad de reforzar su posicionamiento mediante marketing emocional y alianzas estratégicas.
- ❖ El modelo financiero proyecta rentabilidad a largo plazo con un TIR: 9.05% con un PRI a 7 años 1 mes, aunque con sensibilidad en los costos fijos (arriendo, sueldos).
- ❖ El punto de equilibrio es de 29 pacientes por mes, es alcanzable con estrategias de captación efectivas, pero se recomienda diversificar fuentes de ingresos (ej. talleres productivos, becas subsidiadas) y optimizar costos mediante negociación con proveedores.
- ❖ El escenario de financiamiento externo (préstamo a 5 años) mejora los indicadores TIR: 9.56%, con un PRI de 8 años 6 meses, resultando más conveniente ya que se pagan intereses.
- ❖ El escenario de sensibilidad nos muestra un PRI de 7 años 2 meses con un TIR de 4.08% y aun así obtenemos una rentabilidad, aunque mínima para el valor de la inversión.

Retos y Oportunidades

- ❖ Los desafíos regulatorios (centros clandestinos) y la desconfianza social exigen campañas de transparencia y certificación de calidad.
- ❖ La incorporación de herramientas innovadoras (ej. realidad virtual) podría potenciar la efectividad terapéutica y diferenciación, aunque requiere inversión inicial significativa.
- ❖ El centro no solo genera retorno económico, sino que contribuye a reducir externalidades negativas del consumo de drogas.

- ❖ Su enfoque en derechos humanos y reintegración alinea su operación con los objetivos de desarrollo sostenible y el marco legal ecuatoriano.

En conclusión, CETAD Luz de un Nuevo Ser tiene las bases para consolidarse como un referente en rehabilitación de adicciones en Ecuador, siempre que mantenga su equilibrio entre impacto social, calidad en el servicio y la disciplina financiera. Este estudio proporciona un marco estratégico replicable para emprendimientos similares en sectores de salud con altos estándares éticos.

Recomendaciones

Reducción de costos fijos

- Realizar un análisis detallado de los sueldos y salarios para identificar oportunidades de optimización, sin comprometer la calidad del servicio.

Optimización de costos variables

- Negociar mayores descuentos con proveedores de alimentos y materiales, con el objetivo de reducir los costos en el mediano y largo plazo.
- Monitorear continuamente la relación entre los costos variables y los ingresos proyectados para garantizar que el aumento en los precios de venta no afecte la competitividad del servicio ni la capacidad de cubrir los costos operativos.

Monitoreo y control financiero

- Implementar un sistema de seguimiento continuo de los indicadores de desempeño financiero, como la TIR, VPN y el período de recuperación, para identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas de manera oportuna.
- Realizar revisiones periódicas del modelo financiero, incorporando escenarios alternativos y análisis de sensibilidad, para garantizar que las proyecciones iniciales se mantengan alineadas con las condiciones reales del mercado.

Estrategias de marketing y posicionamiento en el mercado

- Se recomienda continuar con las estrategias de marketing enfocadas en aumentar la visibilidad del centro en el mercado.
- Aprovechar la obtención del licenciamiento con calificación máxima del 100% como un diferenciador clave en las campañas publicitarias para atraer clientes y fortalecer la reputación del centro.

Gestión de riesgos

- Diseñar un plan de contingencia para enfrentar posibles escenarios adversos, como la baja en la captación de pacientes o el incremento imprevisto de costos operativos, asegurando la sostenibilidad del proyecto.
- Priorizar la diversificación de fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de préstamos y optimizar el flujo de caja.

Fortalecer la capacitación del personal

- Asegurar que el equipo multidisciplinario reciba formación continua en el manejo de adicciones, para mantener un alto nivel de calidad en el servicio y una mayor tasa de éxito en los pacientes.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

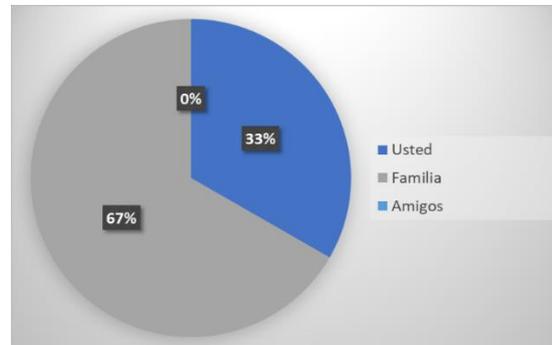
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Constitución de la República del Ecuador* (versión actualizada). https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica para la Prevención Integral del Fenómeno Socioeconómico de las Drogas y de Regulación y Control del Uso de Sustancias Catalogadas Sujetas a Fiscalización*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/Ley-Organica-de-Prevencion-Integral-del-Fenomeno-Socio-Economico-de-las-drogas-y-de-regulacion-y-control-del-uso-de-sustancias-catalogadas-sujetas-a-fiscalizacion_Ley-0.pdf
- Cobo, F. R., Torres, V., Machado, Y., & Fraga, M. (2011). *Los métodos econométricos en el análisis de los costos totales de producción de leche*. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 45(2), 107–114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193022270002>
- Duarte, F. (2024, 13 de febrero). Lo que revela la crisis de Ecuador sobre el comercio mundial de drogas. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/clmjden7vp1o>
- El Telégrafo. (2019, 28 de septiembre). Realidad virtual apoya terapia para adicciones. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia-y-entretenimiento/190/realidad-virtual-terapia-adicciones>
- Expreso. (2023, diciembre 12). *Límites de alcohol al conducir en Ecuador: ¿qué dice la ley?* <https://www.expreso.ec/actualidad/limites-alcohol-conducir-ecuador-dice-ley-183103.html>
- Flores, C., & Rivas, N. (2019). *Centros de tratamiento de adicciones: El peligroso limbo entre la legalidad y la clandestinidad*. Friedrich-Ebert-Stiftung Ecuador. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/15167.pdf>
- Fundación Internacional ORP. (2019). *La problemática de las adicciones en el ámbito laboral*. <https://fiorp.org/la-problematika-de-las-adicciones-en-el-ambito-laboral/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Ecuador en cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- Marsano Delgado, J. M. E. (2006). *Una metodología para analizar la relación costo-volumen-utilidades en los hoteles*. *Turismo y Sociedad*, 7, 77–86. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2183>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2017, 4 de septiembre). *El arte y la cultura se convierten en aliados para la lucha y la prevención del uso y consumo de drogas*. <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/el-arte-y-la-cultura-se-convierten-en-aliados-para-la-lucha-y-la-prevencion-del-uso-y-consumo-de-drogas/>

- Ministerio de Salud Pública. (2006). *Ley Orgánica de Salud (Ley N.º 67, Registro Oficial Suplemento N.º 423, 22 de diciembre de 2006)*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Reglamento para la regulación de los centros de recuperación para personas con problemas de adicción a sustancias psicoactivas*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/REGLAMENTO-PARA-CENTROS-DE-RECUPERACION.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2024, 25 de junio). *Más de 3 millones de muertes anuales debido al consumo de alcohol y drogas, la mayoría entre hombres*. <https://www.who.int/es/news/item/25-06-2024-over-3-million-annual-deaths-due-to-alcohol-and-drug-use-majority-among-men>
- Peñafiel Soto, C. K. (2020). *Costo de producción y la fijación de precio en la camaronera Mhidcam S.A., parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5329>
- Roberts, G. (2017). *Good Policy and Practice in Health Education: Education sector responses to the use of alcohol, tobacco and drugs* (Booklet 10). UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247509>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Santos Santos, T. (2008). *Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Tarqui-Silva, L. E., & Sánchez Salinas, M. V. (2024). Tratamientos residenciales para adicciones en Ecuador: el limbo entre la bioética y los derechos humanos. *Universidad y Sociedad*, 16(1), 89–95. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4306>

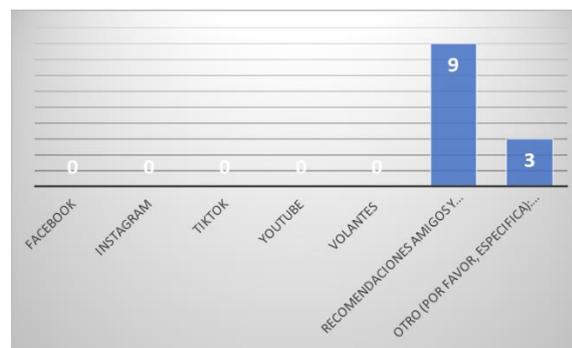
ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Encuestas

1. ¿Quién tomó la decisión para que ingrese al centro de rehabilitación?



2. ¿Cómo se enteró de la existencia del centro terapéutico donde realizó su tratamiento?



3. ¿Cuál es el centro terapéutico en el que estuvo internado?

12 pasos, Crati, 28 días, Cetvi, Creidm, Cetad de Gualaceo.

4. ¿Cuál fue la modalidad en este proceso terapéutico?

Presencial, residencial, terapia psicológica, por medio de lecturas, personal vivencial.

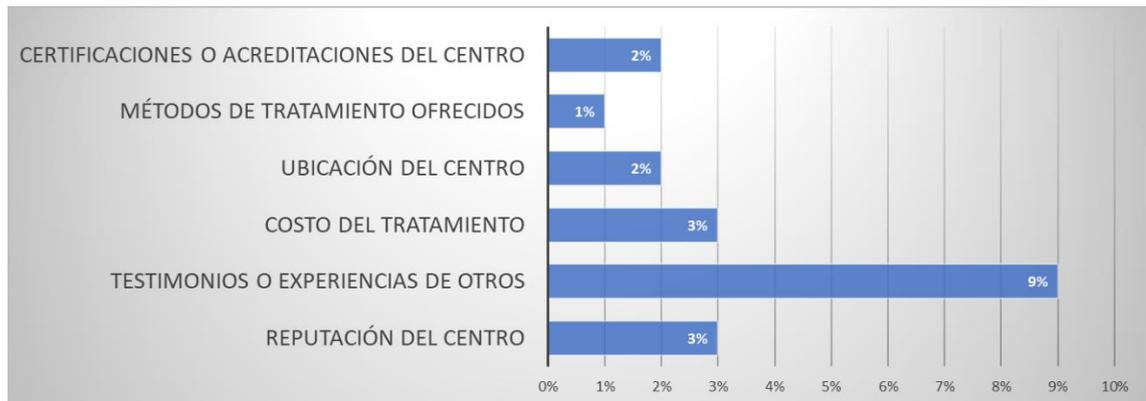
5. ¿Qué tiempo duro este proceso?

3, 4 y 6 meses

6. ¿Consideró otras opciones antes de elegir este centro? Si es así, ¿cuáles?

Desconocen ya que la mayoría de los casos la decisión fue de la familia; y no se consideró otras opciones ya que existe mucho maltrato, indican que se necesita gente nueva.

7. ¿Qué factores fueron más importantes para usted al elegir un centro de rehabilitación? (Puede seleccionar más de una opción)



8. ¿Qué características del centro terapéutico considera que fueron decisivas para su éxito en la rehabilitación?

- El apoyo moral, las charlas y experiencias de cada integrante ayudo a reflexionar y aprender mucho de cada uno
- Testimonios
- Ayuda psicológica
- Terapia vivencial
- Lecturas
- El trato y la atención del personal
- La fuerza de voluntad

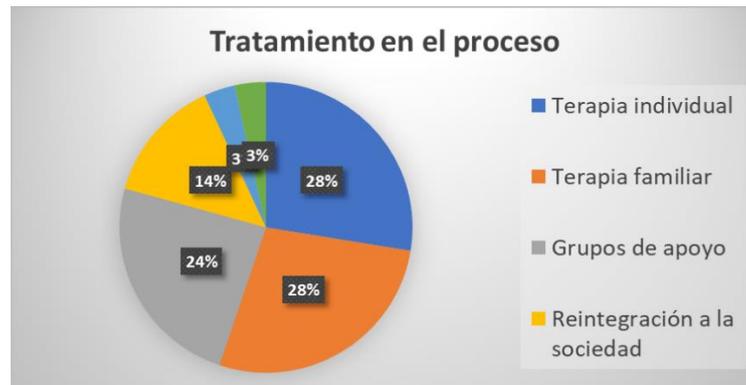
9. ¿Cómo describiría el ambiente del centro?

Estresante, exigente, aceptable, buen ambiente trabajan en quipo, ambiente familiar y de buen trato.

10. ¿Aproximadamente cuánto pagaron por tratamiento terapéutico?



11. ¿Qué tipo de tratamiento o apoyo utilizaron en su proceso (Puede seleccionar más de una opción)



12. ¿Cree que estos fueron efectivos para usted? ¿Por qué?

Si fueron efectivos porque al escuchar sus experiencias y vivencias no se sentía solo y sabían que es posible una recuperación. Les ayudo el apoyo de la familia y de los amigos, se genera conciencia. Les ayudo a entender que tienen una enfermedad y que tienen que trabajar en la recuperación. Les ayudo a cambiar el estilo de vida y para la reintegración con la familia y a la sociedad.

13. ¿Qué tipo de seguimiento o apoyo post-tratamiento recibió, y cómo ha influido esto en su recuperación continua?

Grupo de apoyo y terapia continua, ayuda vivencial para no estar solo, seguimiento todas las semanas que fortalece el tratamiento de manera saludable. Grupos de narcóticos anónimos. Llamadas del psicólogo y la oración.

14. ¿Recomendaría este centro a otras personas que enfrentan problemas de alcoholismo? ¿Por qué o por qué no?

Si se recomienda ya que es una ayuda; se recomienda por el tratamiento y el equipo terapéutico. No recomiendan porque ahora hay mejores lugares. Si recomiendan porque es posible un cambio.

15. ¿Qué consejo le daría a alguien que está considerando buscar ayuda para el alcoholismo?

- ✓ Que no se rindan y que si se sienten mal que busquen ayuda que eso les cambia la vida.
- ✓ Buscar ayuda y refugiarse en un deporte
- ✓ Que busque ayuda lo más pronto
- ✓ Antes de pensar en el deseo de dejar de consumir, poner la vida en manos de Dios y echarle ganas que la recuperación si existe.

- ✓ Que siga un internamiento y luego en reunión grupal por siempre
- ✓ Que busque ayuda que solo no se puede salir de una adicción y que los centros son muy buenos.
- ✓ Reconocer el problema

16. ¿Hay algún aspecto del centro terapéutico que considere que podría mejorar?

Piensan que lo que les falta es tener un mejor ambiente con los familiares, mejorar el tema de las visitas, procurar que las instalaciones sean más amplias para una mejor estadía.

Anexo 2: Tabla de Impuesto a la Renta para personas naturales

ANO 2024 - En dólares

Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
\$ 0,00	\$ 11.722,00	\$ 0,00	0%
\$ 11.722,00	\$ 14.930,00	\$ 0,00	5%
\$ 14.930,00	\$ 19.385,00	\$ 160,00	10%
\$ 19.385,00	\$ 25.638,00	\$ 606,00	12%
\$ 25.638,00	\$ 33.738,00	\$ 1.356,00	15%
\$ 33.738,00	\$ 44.721,00	\$ 2.571,00	20%
\$ 44.721,00	\$ 59.537,00	\$ 4.768,00	25%
\$ 59.537,00	\$ 79.388,00	\$ 8.472,00	30%
\$ 79.388,00	\$ 105.580,00	\$ 14.427,00	35%
\$ 105.580,00	en adelante	\$ 23.594,00	37%

Fuente: [Declaración Impuesto a la Renta 2024 - intersri - Servicio de Rentas Internas](#)