

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN
PRESENCIAL EN EDUCACIÓN SOCIOEMOCIONAL PARA OFERTAR EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

STEFANY KAROLINA SOSA ESPINOSA

DIRECTOR: VICENTE TORRES ESCOBAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

QUITO, 23 DE NOVIEMBRE 2025

INDICE

INTRODUCCION	9
Descripción del proyecto	10
Justificación del proyecto	11
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Estructura del plan de negocios	13
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	14
Diagnóstico Interno.....	14
Diagnóstico Externo.....	15
Análisis de Competencia.....	16
Segmento Clínico–Terapéutico	16
Segmento Corporativo	16
Segmento Motivacional–Informal	17
Competidores Institucionales y Fundaciones.....	17
Síntesis Estratégica del Diagnóstico	18
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	19
Fundamentos administrativos y análisis estratégico	19
Indicadores de rentabilidad económica.....	23
Estrategia de marketing y enfoque en el cliente	25
Teorías de la Educación socioemocional	25
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
Análisis del macroentorno	28
Análisis político-legal.	28
Análisis económico.....	29
Análisis tecnológico.....	29
Análisis ecológico y ambiental.	29
Análisis social: percepción y apertura hacia la educación emocional.	30
Análisis del microentorno	30
Competidores directos e indirectos.....	30
Clientes potenciales	30

Proveedores y aliados estratégicos.....	31
Sustitutos y barreras de entrada	31
Entorno local y normativas municipales.....	31
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	32
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO	33
Definición del mercado objetivo.....	33
Segmentación del mercado (edad, ocupación, nivel educativo, zona geográfica).....	36
Análisis de la demanda: tamaño del mercado y tendencias	36
Análisis de la oferta: competencia local y diferenciación	37
Análisis del Cliente Ideal (Buyer Persona).....	37
Resultados de encuestas o entrevistas exploratorias	41
Población encuestada y participantes de grupos focales.....	41
Resultados Discusión Grupo Focal 1	42
Objetivo Grupo focal	42
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Resultados Discusión Grupo Focal 2	47
Objetivo Grupo focal	47
Conclusiones	51
Recomendaciones	51
Resultados de encuesta sobre Educación Socioemocional en Instituciones Educativas	52
Determinación del mercado meta	70
Estrategia de posicionamiento y propuesta de valor.....	70
Conclusiones del estudio de mercado	71
CAPITULO 5: PLAN MARKETING	72
Estrategia general de marketing.....	72
Diseño de la Identidad Corporativa	72
Política de Producto	73
Política de Precios.....	74
Política de Distribución.....	74
Política de Promoción.....	75

Estrategias de Fidelización y Construcción de Comunidad Educativa.....	76
Plan Anual de Marketing: Cronograma y Presupuesto	77
Estrategias dentro de cada una de las fases del Plan anual de Marketing.....	79
Fase I: Lanzamiento y visibilidad Institucional	79
Fase II: Posicionamiento.....	79
Fase III: Fidelización y construcción de relaciones duraderas	80
Fase IV: Expansión	81
CAPÍTULO 6: PLAN OPERATIVO	83
Descripción del Servicio de Capacitación Presencial.....	83
Diseño Curricular de los Programas Socioemocionales	83
Metodología de Enseñanza-Aprendizaje	84
Modalidad Operativa	85
Personal Operativo y Docente	86
Procesos Operativos.....	87
Plan de Calidad del Servicio.....	88
Cronograma de Implementación.....	89
Conclusiones del Plan Operativo	90
CAPITULO 7: PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	91
Estructura Organizacional.....	91
Organigrama propuesto:.....	91
Perfil del Equipo Directivo y Roles Estratégicos	92
Requerimientos de Talento Humano y Formación del Personal.....	93
Marco Legal para la Capacitación No Formal en Ecuador.....	93
Trámites y Permisos Requeridos.....	94
Política de Gestión y Cultura Organizacional.....	96
Código de Ética Institucional.....	96
Conclusiones del Plan Organizacional y Legal	97
CAPITULO 8: PLAN FINANCIERO	98
Supuestos Financieros.....	98
Inversión Inicial	99
Costos Fijos y Variables.....	101

Costos Variables por Curso.....	104
Costo variable promedio por curso:.....	104
Proyección de Ingresos y Egresos.....	106
Proyección de Ingresos	106
Proyección de Egresos	106
Estado de Resultados Proyectado	107
Flujo de Caja Proyectado	107
Evaluación Financiera.....	108
a) Valor Actual Neto (VAN).....	108
b) Tasa Interna de Retorno (TIR).....	109
c) Punto de Equilibrio	109
Análisis de Sensibilidad.....	110
Indicadores Financieros Clave.....	113
Conclusiones del Plan Financiero.....	113
CAPITULO 9: PLAN ESTRATÉGICO Y DE SOSTENIBILIDAD	115
Misión y Visión Institucional.....	115
Misión	115
Valores Institucionales	115
Análisis Estratégico FO–FA–DO–DA	116
Estrategias Derivadas del Análisis FO–FA–DO–DA.....	118
Objetivos Estratégicos	118
Mapa Estratégico	119
Balanced Scorecard (BSC)	120
Estrategia de Sostenibilidad.....	121
Indicadores de Impacto Social	122
Estrategias de Expansión a Mediano Plazo	123
Conclusiones del Plan Estratégico	124
CAPITULO10: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES FINALES	125
Conclusiones Generales del Plan de Negocios	125
Viabilidad de mercado	125
Modelo operativo eficiente y adaptable.....	125

Solidez financiera.....	125
Planeación estratégica integral.....	126
Impacto social y educativo.....	126
Enfoque de sostenibilidad integral.....	126
Recomendaciones Finales.....	126
Formalización legal inmediata.....	126
Reflexión Final.....	128

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados principales primer grupo focal.....	46
Tabla 2. Resultados principales segundo grupo focal.....	50
Tabla 3. Plan anual de Marketing: Cronograma y Presupuesto	78
Tabla 4: Personal Operativo y Docente	87
Tabla 5: Cronograma de Implementación.....	89
Tabla 6: Trámites y permisos requeridos	95
Tabla 7. Inversiones Fijas:	99
Tabla 8. Gastos Pre-operativos	99
Tabla 9. Capital de Trabajo	100
Tabla 10. Estimación de sueldos para 3 meses	100
Tabla 11. Estimación de honorarios para 3 meses	100
Tabla 12. Inversiones iniciales.....	101
Tabla 13. Salarios anualizados año 1.	101
Tabla 14. Salarios anualizados a partir del segundo año.....	102
Tabla 15: Base Costos fijos para el primer año.....	102
Tabla 16. Base Costos fijos a partir del segundo año.	103
Tabla 17: Costos fijos anualizados para el período de evaluación.....	103
Tabla 18. Depreciación de adquisiciones.....	104
Tabla 19: Costos variables por curso	104
Tabla 20. Proyección de cantidad de cursos para un horizonte de 5 años, con aumento del 5% anual.....	105
Tabla 21. Costos variables totales.....	105
Tabla 22. Proyección de ingresos.....	106
Tabla 23. Proyección de egresos totales (Fijos más variables).....	106
Tabla 24. Estado de resultados proyectados	107
Tabla 25. Flujo de caja proyectado y acumulado.....	107
Tabla 26. Estado de Resultados para cálculo de VAN y TIR.....	108
Tabla 27. Valor actual neto (VAN).....	108
Tabla 28. Proyección del VAN a 5 años.....	109
Tabla 29. Costo variable por participantes.....	110
Tabla 30. Ingresos para escenarios optimista y pesimista.....	111
Tabla 31. Egresos para escenarios optimista y pesimista	111
Tabla 32. Estado de resultados proyectados para cálculo de VAN y TIR – Escenario Optimista.....	111
Tabla 33. Estado de resultados proyectados para cálculo de VAN y TIR – Escenario Pesimista.....	112
Tabla 34. Análisis de sensibilidad.....	112
Tabla 35. Indicadores Financieros Clave	113
Tabla 33. Factores Internos	117

Tabla 34. Factores Externos	117
Tabla 35. Análisis FO-FA-DO-DA	118
Tabla 36. Objetivos Estratégicos.....	119
Tabla 37. Balanced Scorecard.....	121
Tabla 38. Indicadores de Impacto social.....	123

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Prioridad de la educación socioemocional en los estudiantes y las autoridades	52
Gráfico 2. Competencias socioemocionales más importantes dentro del desarrollo de las Instituciones Educativas.....	53
Gráfico 3. Problemas actuales que podrían resolverse con una mejor educación socioemocional	54
Gráfico 4. Obstáculos dentro de las Instituciones Educativas para adoptar programas de educación socioemocional	55
Gráfico 5. Modalidades para la enseñanza de la educación socioemocional	56
Gráfico 6. Inversión anual de Instituciones Educativas en programas de educación socioemocional	57
Gráfico 7. Importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales en el ámbito familiar ...	58
Gráfico 8. Beneficios de programas de educación socioemocional en los hijos	59
Gráfico 9. Principales preocupaciones respecto a los hijos en el ámbito socioemocional	60
Gráfico 10. Barreras de inscripción en programas de educación socioemocional en el ámbito familiar.....	61
Gráfico 11. Formatos de enseñanza de educación socioemocional	62
Gráfico 12. Inversión mensual en educación socioemocional en el ámbito familiar	63
Gráfico 13. Prioridad de las empresas del desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores	64
Gráfico 14. Importancias de las habilidades blandas para el éxito de la empresa	65
Gráfico 15. Problemas actuales que podrían resolverse con capacitación socioemocional	66
Gráfico 16. Barreras de las empresas para implementar programas de educación socioemocional	67
Gráfico 17. Formatos más adecuados para recibir educación socioemocional en la empresa	68
Gráfico 18. Rango de inversión anual de empresas en capacitación socioemocional	69

INTRODUCCION

En la actualidad, tener estabilidad emocional es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo personal, académico, familiar, económico, profesional y social. Influye en el bienestar personal y permite afrontar los desafíos de forma más equilibrada.

Sin embargo, la aceleración tecnológica social, la interconexión global, la complejidad de las interacciones humanas debido a la mayor conexión con los dispositivos móviles y las secuelas post pandemia, como el duelo colectivo “la incertidumbre asociada con esta enfermedad, más el efecto del distanciamiento social, el aislamiento y la cuarentena” (Hernández, 2020), agravaron la salud mental de la población, intensificando problemas emocionales preexistentes a nivel emocional como la ansiedad, la depresión, dificultad para regular las emociones, problemas de comunicación, irritabilidad, lo cual puede derivar en problemas de salud mental y el refugio en vicios para pretender mitigar estos problemas emocionales. Generando un riesgo psicopatológico a futuro. En esta misma línea, la primera encuesta de Salud Mental según (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2023) afirma que “la salud mental ha emergido como una preocupación apremiante y creciente en la sociedad quiteña, en gran medida acentuada por la pandemia que ha arrojado luz sobre la fragilidad emocional de la población.” Al respecto, diversas investigaciones en el ámbito psicológico y neurológico resaltan las consecuencias emocionales en la población entera desde los niños, los adolescentes y la población adulta por la crisis del virus COVID- 19 en el Ecuador. “El aislamiento social y la cuarentena durante la pandemia de COVID-19 constituyen medidas efectivas con el objetivo de salvaguardar vidas. Sin embargo, estas medidas traen consigo un importante costo para la salud mental” (Broche, 2020)

En este sentido, la educación socioemocional ha ido tomando importancia, pasando a convertirse en un componente estratégico de bienestar integral social, desde los más pequeños hasta la edad adulta, afectando en la productividad de las personas, las organizaciones y las ciudades. Desde esta perspectiva, el desarrollo de habilidades emocionales es clave para el bienestar integral de la población y en este caso específico del Distrito Metropolitano de Quito. (Goleman, 1996) La inteligencia emocional es la capacidad de tomar conciencia de cada una de nuestras emociones,

sintiendo empatía por los sentimientos de los demás, además de tener la capacidad de gestionar la presión y la frustración. Cada uno de estos elementos conforman habilidades sociales necesarias ligadas a un mayor bienestar emocional, social, mejorando las relaciones interpersonales. Comenzando desde el ámbito escolar, el cual influye en el rendimiento académico, la motivación, a la vez fomentando un ambiente educativo más favorable para los estudiantes y su correcto aprendizaje. De esta manera, un correcto desarrollo socio emocional es un pilar clave para el éxito personal, profesional, familiar, económico de la población en general. Cabe recalcar que la educación socioemocional comienza en la etapa de la primera infancia para después pasar a la adolescencia donde maduran conexiones entre el sistema límbico y la corteza prefrontal, de esta forma haciendo esencial el aprendizaje de estrategias de regulación emocional, para un correcto desenvolvimiento en la etapa madura, que influya en el bienestar integral. (Goleman, 1996) estimó que el 80% del éxito profesional se atribuye a habilidades emocionales, como la empatía, el trabajo en equipo, la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Por último, en el ámbito profesional, “El 85% del éxito en el trabajo se debe al desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y el 15% restante a las habilidades técnicas”(National Soft Skills Association., 2015) Es por esto, que es necesario abordar dentro de la población la educación socioemocional, para el correcto desarrollo y desenvolvimiento durante todas las etapas de la vida.

Por los antecedentes antes descritos, nace la necesidad de plantear el desarrollo de una empresa de capacitación presencial socioemocional, enfocada en el bienestar integral dirigida a padres de familia que buscan el bienestar de sus hijos, rectores de colegios y los profesionales de diversos tipos de empresas y organizaciones, del Distrito Metropolitano de Quito.

Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en la creación de una empresa que preste servicios de capacitación presencial en educación socioemocional, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, orientada a padres de familia, rectores de instituciones educativas, organizaciones comunitarias, empresas, entidades públicas y también dentro del ámbito familiar. Esta propuesta responde a una necesidad social de implementar educación socioemocional para mejorar habilidades de Inteligencia Emocional en todos los ámbitos sociales, que se enfoquen en el bienestar y la productividad.

En este sentido, la educación socioemocional, pretende desarrollar habilidades de inteligencia y gestión emocional, a través de los componentes como la autoconciencia, la autogestión, la

conciencia social fomentando empatía para la toma de decisiones responsable, la comunicación asertiva, la construcción de relaciones más saludables positivas y la resiliencia.

Por otro lado, este proyecto tiene un enfoque presencial facilitando la interacción directa, para fomentar la sociabilización, la intercomunicación humana que es tan necesaria y más eficiente para el desarrollo social, la concentración, mejorando e estimulando la experiencia de aprendizaje, con acceso a recursos físicos. A su vez para contrarrestar los efectos de la adicción a pantallas, dispositivos móviles y las distracciones técnicas.

Justificación del proyecto

Un artículo sobre salud mental del Distrito Metropolitano de Quito publicado por (El Comercio, 2024) afirma que la:

“Depresión y ansiedad son dos cuadros latentes, con orígenes como la violencia intrafamiliar, de género, falta de empleo, entre otras situaciones. La principal causa de estrés para la mitad de la población encuestada es la situación económica y laboral, seguida por presiones por la falta de tiempo y las relaciones interpersonales.”

Este mismo artículo también informa que “en menos de 24 horas, dos hombres saltaron del puente sobre el río Chiche”. Lo cual confirma la necesidad de crear programas que contrarresten los problemas de salud mental dentro del Distrito Metropolitano de Quito. En este sentido, es importante destacar que la educación socioemocional, fomenta un cambio social positivo, en todas las etapas de la vida. Creando relaciones sanas, a través de la comprensión y la expresión de las emociones, para la construcción de sociedades más inclusivas, sostenibles, justas y mejorar convivencia social.

A nivel internacional, la (OECD, 2024) ha validado la relevancia de las competencias socioemocionales a través de su herramienta Survey on Social and Emotional Skills. Finalmente, según informes del (World Economic Forum., 2023) esta propuesta se alinea con las necesidades y tendencias tanto del mercado laboral, como educativo y social, ya que cada vez más y a futuro se proyecta una reconfiguración de las competencias y habilidades blandas como la capacidad de liderazgo, resiliencia, influencia social, que se convierten en un activo estratégico dentro del

mundo corporativo y social para el desempeño sostenible y un ambiente saludable social, laboral, familiar.

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito, que permita fortalecer las competencias emocionales de estudiantes, docentes y profesionales, contribuyendo al bienestar integral y a la mejora del clima social en instituciones educativas y laborales.

Este objetivo general se enmarca en la visión de la educación socioemocional como un recurso preventivo y formativo que favorece tanto el desarrollo personal como la convivencia social. (Bisquerra., 2018) destaca que la educación emocional constituye una herramienta clave para prevenir el malestar psicológico y potenciar el bienestar, mientras que (UNESCO, 2021) subraya su papel en la construcción de sociedades más inclusivas y equilibradas.

Objetivos específicos

1. Analizar el contexto socioeducativo del Distrito Metropolitano de Quito, identificando la demanda actual y potencial de programas de educación socioemocional, así como la competencia existente en el mercado de capacitación (Kotler & Keller., 2016)
2. Definir la propuesta de valor y el modelo de negocio de la empresa de capacitación, estableciendo los segmentos de clientes, la oferta de programas y las metodologías pedagógicas más efectivas (Osterwalder, 2010a)
3. Elaborar un plan de marketing estratégico que contemple canales de promoción, estrategias de posicionamiento y alianzas con instituciones educativas, empresas y organismos públicos (Kotler & Armstrong., 2017)
4. Diseñar un plan operativo y organizacional, que establezca la estructura de recursos humanos, la logística de los programas presenciales y los procesos de gestión de calidad en la capacitación (Koontz & Weihrich., 2012)
5. Desarrollar un plan financiero que incluya proyecciones de ingresos, egresos, flujo de caja, punto de equilibrio y evaluación de indicadores financieros (VAN y TIR), garantizando la sostenibilidad del proyecto (Gitman & Zutter., 2016)

Estructura del plan de negocios

El siguiente plan de negocios estará estructurado a partir de un análisis de mercado, en base a una encuesta de necesidades, demandas y características de estudiantes, docentes y profesionales del Distrito Metropolitano de Quito. Análisis de competencia en el sector emocional, evaluar ventajas y desventajas, además de la oportunidad para el posicionamiento de la empresa que permita establecer una propuesta de valor diferenciada para el proyecto. Para la presentación de una propuesta que contenga: el diseño de un plan estratégico de marketing, comercialización, estructura operativa y tecnológica de la empresa. Elaborar un análisis financiero y de rentabilidad, detallando costos asociados con la creación y el mantenimiento de la empresa. Y finalmente establecer un cronograma de implementación para la propuesta.

En conclusión, este proyecto tiene el potencial de ser una solución efectiva para mejorar el desarrollo de habilidades socioemocionales y estrategias de gestión emocional de estudiantes, y profesionales de diversos tipos de empresas, organizaciones del Distrito Metropolitano Quito. De forma que impacte positivamente en la población, en todas las etapas, desde la primera infancia influyendo en el rendimiento académico de los estudiantes, favoreciendo el clima escolar, el aprendizaje para después pasar a la adolescencia donde maduran conexiones entre el sistema límbico y la corteza prefrontal, de esta forma haciendo esencial el aprendizaje de estrategias de regulación emocional, para un correcto desenvolvimiento en la etapa madura, que influya en el bienestar integral social de la población, para afrontar de mejor manera los desafíos y adaptación al cambio.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa constituye una fase fundamental en la formulación de un plan de negocios, pues permite conocer tanto las condiciones internas como las características del entorno en el que se pretende operar. De acuerdo con (Koontz & Weihrich., 2012) este análisis estratégico ofrece un panorama integral sobre los recursos, capacidades, limitaciones y oportunidades que pueden incidir en el éxito de un proyecto. En este caso, el diagnóstico se orienta a identificar las variables clave que determinarán la viabilidad de una empresa de capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito.

Diagnóstico Interno

En el ámbito interno, los recursos humanos constituyen la principal fortaleza de la empresa, al tratarse de un servicio especializado basado en el conocimiento y la experiencia de los capacitadores. La educación socioemocional requiere instructores con formación en psicología, pedagogía y educación emocional, capaces de aplicar metodologías vivenciales, dinámicas de grupo y aprendizaje experiencial. (Chiavenato, 2017d) señala que el capital humano es un factor crítico de éxito en organizaciones de servicios, dado que la calidad percibida por los clientes depende directamente de las competencias de los colaboradores. La disponibilidad de talento calificado en Quito constituye una ventaja inicial, aunque el reto estará en la retención y capacitación continua de este personal.

En cuanto a los recursos físicos y tecnológicos, la empresa necesitará disponer de espacios adecuados para las capacitaciones presenciales, equipados con mobiliario ergonómico, materiales didácticos y herramientas audiovisuales. Asimismo, aunque el enfoque es presencial, será importante integrar recursos tecnológicos de apoyo, como plataformas digitales para evaluaciones y seguimiento de los participantes. (Slack, 2013b) enfatizan que la infraestructura y los procesos operativos son determinantes en la eficiencia del servicio, lo cual obliga a diseñar procedimientos logísticos claros y a prever inversiones iniciales en equipamiento.

Otro elemento clave es el análisis financiero interno. Se proyecta que la empresa enfrente costos iniciales significativos relacionados con infraestructura, contratación de personal, publicidad y desarrollo de programas. (Gitman, 2016) sostienen que la evaluación de la capacidad de inversión,

los costos fijos y variables, así como las proyecciones de ingresos, es indispensable para determinar la viabilidad. Una debilidad potencial puede estar asociada a la necesidad de financiamiento externo o a la dependencia de un número mínimo de clientes para alcanzar el punto de equilibrio en los primeros años.

Finalmente, a nivel interno, se destaca la capacidad innovadora como una fortaleza que puede diferenciar a la empresa de la competencia. El diseño de programas de capacitación socioemocional basados en experiencias prácticas, casos reales y dinámicas participativas constituye un valor agregado frente a enfoques más tradicionales. Según (Osterwalder, 2010) la innovación en la propuesta de valor es un factor determinante para construir un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Diagnóstico Externo

En el entorno externo, se observa una oportunidad significativa en la creciente demanda de programas de formación socioemocional en Quito. La (UNESCO, 2021) y (CASEL., 2020) coinciden en que las competencias socioemocionales son imprescindibles en la educación contemporánea, dado que potencian tanto el rendimiento académico como la empleabilidad y la resiliencia social. En este sentido, la empresa se ubica en un contexto favorable, donde existe una necesidad aún no cubierta por el sistema educativo formal ni por el mercado privado.

Desde la perspectiva del entorno social, la ciudad de Quito enfrenta problemáticas como violencia escolar, estrés laboral y dificultades de convivencia, fenómenos que incrementan la urgencia de promover habilidades socioemocionales en distintos segmentos de la población. (López, 2019) señalan que, en América Latina, la implementación de programas socioemocionales contribuye a la reducción de la conflictividad escolar y al fortalecimiento de la autoestima y la cohesión social. Este contexto representa una oportunidad estratégica para la empresa, al ofrecer un servicio alineado con demandas sociales prioritarias.

No obstante, el diagnóstico externo también revela amenazas que deben ser gestionadas. Una de ellas es la competencia creciente de empresas de capacitación general y de organizaciones no gubernamentales que ofrecen talleres en temáticas relacionadas, aunque no necesariamente especializados en lo socioemocional. (Thompson, 2018) advierten que la competencia en mercados

emergentes tiende a intensificarse, lo que obliga a las nuevas empresas a diferenciar su propuesta y a innovar en metodologías y contenidos.

Otra amenaza potencial se vincula con la percepción social sobre la educación socioemocional. Aunque su importancia está cada vez más reconocida, aún persisten resistencias culturales que priorizan los aprendizajes cognitivos por encima de los emocionales. (Bisquerra, 2018) advierte que uno de los principales retos de la educación emocional es superar los prejuicios que la consideran secundaria frente a otras áreas del conocimiento. En este sentido, la estrategia de marketing de la empresa deberá enfatizar los beneficios tangibles de la capacitación socioemocional para la vida académica, profesional y comunitaria.

Análisis de Competencia

El mercado de servicios de capacitación en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito presenta una estructura fragmentada, caracterizada por la ausencia de un actor dominante que ofrezca una propuesta integral, metodológicamente estructurada y científicamente validada. La competencia se distribuye en tres segmentos claramente diferenciados, cada uno con limitaciones específicas que impiden una cobertura efectiva de las necesidades del entorno educativo, corporativo y comunitario.

Segmento Clínico–Terapéutico

Este segmento está conformado por centros psicológicos y profesionales independientes que operan bajo un modelo de atención individual, enfocado principalmente en la psicoterapia tradicional. Aunque ofrecen servicios especializados en salud mental, su capacidad de escalabilidad es limitada, lo que restringe la implementación de programas grupales o institucionales de mayor alcance (American Psychological Association., 2020). Ejemplos representativos incluyen The Mind Spot y Ecuador Mental, que brindan atención integral en salud emocional, pero no cuentan con una oferta formativa estructurada para instituciones educativas o empresas.

Segmento Corporativo

Este grupo incluye consultoras de recursos humanos, coaches ejecutivos y empresas de desarrollo organizacional que ofrecen capacitaciones en liderazgo, comunicación y productividad. Sin embargo, sus programas suelen carecer de un enfoque psicológico profundo y no se sustentan en

marcos teóricos validados científicamente, lo que limita su efectividad en el desarrollo de competencias socioemocionales (Lacerenza, 2017). Entre los actores relevantes se encuentran CIMA Coaching, Paola Sánchez Coach, y Andrea Coach ADLB, que ofrecen talleres empresariales y coaching ejecutivo, pero con escasa integración de modelos educativos formales y evidencia científica.

Segmento Motivacional–Informal

Este segmento está compuesto por coaches independientes que han construido su posicionamiento a través de una marca personal basada en el carisma, la motivación y el marketing digital. Aunque logran captar atención en redes sociales y eventos públicos, sus programas carecen de estructura curricular, fundamentos metodológicos rigurosos y validación académica, lo que genera desconfianza entre instituciones educativas y clientes corporativos (Grant, 2022). Ejemplos de este tipo incluyen espacios como Emocione, que combinan coaching espiritual con psicoterapia holística, sin una clara delimitación entre formación emocional y acompañamiento terapéutico.

Competidores Institucionales y Fundaciones

En el ámbito institucional, se destacan iniciativas como las de Fundación FIDAL, Fundación Granito de Fe, y Fundación Salud Mental Ecuador, que han desarrollado programas de bienestar emocional y formación docente en colaboración con entidades públicas. No obstante, su enfoque suele estar orientado a la intervención social o comunitaria, sin una propuesta empresarial sostenible ni una oferta continua de capacitación profesional estructurada.

Conclusión del Análisis Competitivo

A partir del análisis realizado, se evidencia una brecha significativa en el mercado de capacitación en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito. Ningún competidor ha logrado consolidarse como referente especializado que integre metodologías vivenciales, fundamentos científicos y una propuesta pedagógica estructurada. La oferta actual se encuentra dispersa entre servicios terapéuticos, consultorías empresariales y propuestas motivacionales, sin una articulación metodológica que responda de manera efectiva a las necesidades del entorno educativo y organizacional.

Esta situación representa una oportunidad estratégica para el posicionamiento de una empresa que combine calidad pedagógica, impacto emocional y sostenibilidad empresarial. Como lo señala (M.

Porter, 1985), la ventaja competitiva sostenible se construye mediante la diferenciación, es decir, la capacidad de ofrecer valor de manera única y difícilmente replicable. En este contexto, una propuesta formativa que integre evidencia científica, atención personalizada y metodologías experienciales puede convertirse en un actor clave en el desarrollo emocional de la población quiteña.

Síntesis Estratégica del Diagnóstico

El diagnóstico integral de la empresa se sintetiza mediante la matriz FODA. Entre las fortalezas, se destacan la disponibilidad de talento humano especializado, la capacidad de innovación pedagógica y la alineación con demandas sociales emergentes. Entre las debilidades, se identifican la necesidad de alta inversión inicial y la dependencia de la aceptación social de los programas. En cuanto a las oportunidades, resalta la creciente demanda de programas socioemocionales en Quito y el respaldo de políticas públicas y organismos internacionales. Finalmente, las amenazas se concentran en la competencia y en las barreras culturales para la aceptación de la educación socioemocional.

De acuerdo con (David, 2017) este diagnóstico constituye la base para la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA, que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades mientras se mitigan las debilidades y amenazas. En este marco, la empresa se encuentra en condiciones de diseñar un modelo de negocio diferenciado, sostenible y con impacto social positivo en el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

Para empezar este capítulo es importante resaltar que la “investigación científica constituye la herramienta fundamental para la generación de conocimiento” (Molina, 2019). En este capítulo se hará referencia al marco conceptual, el cual “organiza y desarrolla los conceptos, ideas y argumentos teóricos centrales” (Vidal, 2020) es decir, contiene las bases teóricas que sustentan esta investigación y dan estructura al presente plan de negocios, para el desarrollo de una empresa, con el propósito de definir los pilares estratégicos y comprender las variables que intervienen dentro de la propuesta, para el análisis administrativo pertinente y la planificación estratégica operativa del proyecto. Es decir, en este sentido, el marco conceptual actuaría como una hoja de ruta con las definiciones básicas que describe los elementos esenciales y establecen las bases conceptuales para definir una proyección clara de lo que se quiere alcanzar dentro del plan de negocios, que garantice una coherencia metodológica para la ejecución del proyecto.

Fundamentos administrativos y análisis estratégico

Esta sección plantea conceptos esenciales dentro de la estructura de un plan de negocios para el diagnóstico y la planificación de este.

2.1 Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta estratégica que orienta la creación, desarrollo y gestión de una empresa. (David, 2017) lo definen como un documento formal que permite analizar la viabilidad de un proyecto, estableciendo objetivos, estrategias y proyecciones financieras. Su importancia radica en que sirve como guía para los emprendedores y como un instrumento para atraer inversionistas, ya que muestra de manera estructurada la factibilidad técnica, económica y social de la propuesta. En este estudio, el plan de negocios se convierte en el marco de referencia para estructurar la creación de una empresa de capacitación en educación socioemocional en Quito, integrando la pertinencia social con la sostenibilidad financiera.

2.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio es el diseño mediante el cual una organización crea, entrega y captura valor. (Osterwalder, 2010) lo describen como la lógica de funcionamiento de una empresa, articulada a través de componentes como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de

distribución, las fuentes de ingresos y la estructura de costos. Para la empresa de capacitación socioemocional, el modelo de negocio se centra en ofrecer programas innovadores y vivenciales dirigidos a estudiantes, docentes, familias y organizaciones, con un enfoque metodológico práctico y adaptable.

Este modelo se diferencia de otros al integrar tanto el impacto social como la sostenibilidad financiera. Según (P. . Drucker, 2007) una empresa debe concebirse no solo como una entidad generadora de utilidades, sino también como un agente de transformación social. En este sentido, el modelo de negocio propuesto se alinea con la misión de fortalecer la inteligencia emocional en la población y con la visión de contribuir al bienestar integral en Quito.

2.3 Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial constituye un componente clave del marco conceptual. (Elkington, 1999) propone el enfoque del triple bottom line, que plantea que las organizaciones deben medir su desempeño no solo en términos económicos, sino también en impacto social y ambiental. Para el presente plan de negocios, la sostenibilidad implica garantizar la viabilidad financiera de la empresa, promover la formación socioemocional como bien social y aplicar prácticas responsables en la gestión de recursos, como el uso eficiente de materiales y la inclusión de poblaciones vulnerables en los programas de capacitación.

Además, la sostenibilidad se entiende como un factor de competitividad. (M. E. Porter, 2011) introducen el concepto de valor compartido, según el cual las empresas pueden generar beneficios económicos mientras aportan soluciones a problemáticas sociales. En este caso, la empresa de capacitación socioemocional busca generar ingresos sostenibles y, al mismo tiempo, contribuir al fortalecimiento del tejido social en Quito.

2.4 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial se define como el conjunto de decisiones y acciones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos y mantener ventajas competitivas en su entorno. (Thompson, 2018) señalan que la estrategia se fundamenta en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), para luego formular planes de acción que aseguren la competitividad.

En este plan de negocios, la estrategia empresarial se centrará en posicionar la capacitación socioemocional como un servicio innovador y diferenciador en Quito. Esto implica diseñar metodologías pedagógicas basadas en el aprendizaje experiencial, establecer alianzas con instituciones educativas y empresas, y aplicar un plan de marketing orientado a sensibilizar sobre la importancia de la educación socioemocional. Según (Kaplan, 1996) el uso de herramientas como el Balanced Scorecard permitirá traducir la estrategia en indicadores de gestión que faciliten su evaluación y control.

2.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo hace referencia al segmento específico de clientes potenciales al que se dirige la propuesta de negocio o en este sentido las campañas de marketing y la estrategia empresarial que permitirá diseñar productos y servicios personalizados, optimizando la asignación de recursos, que permitan satisfacer las necesidades específicas de un grupo específico de consumidores con mayor probabilidad de compra. Según (P. , & A. G. Kotler, 2018) es “un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes a los que la compañía decide servir”.

2.6 Análisis de mercado

Se refiere a un estudio profundo del mercado para comprender su dinámica y el entorno en el que opera la empresa para identificar tendencias, analizar el comportamiento y las necesidades del consumidor, con el fin de validar la viabilidad comercial de un producto o servicio y formular una estrategia para ajustar la oferta a una demanda real acorde a las tendencias del mercado. Según (P. , & A. G. Kotler, 2018) , el análisis del entorno de marketing permite a una empresa "aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas"

2.7 Matriz FODA

Esta matriz es una herramienta que se centra en una planificación estratégica para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, llevando a cabo un análisis integral de la situación interna y externa de la empresa para generar un diagnóstico claro y preciso de la situación. En este sentido la matriz FODA permite formular estrategias empresariales que

conlleven acciones encaminadas a maximizar las ventajas competitivas, mientras se mitiga las debilidades y amenazas.

“Estas variables denominadas factores claves de éxito se deben ver reflejadas en las matrices que ayudan a las organizaciones establecer un balance estratégico que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias” (Chiguano, n.d.)

2.8 Análisis PESTEL

“Es un análisis estratégico que permite analizar el entorno en el que se quiere crear o establecer una empresa” (Trejo, 2023) Este modelo evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la estrategia empresarial, “la metodología implica identificar y analizar estos factores a fin de determinar su impacto en las operaciones y los procesos de toma de decisiones de la organización” (Trejo, 2023) con la finalidad de anticipar los cambios en el mercado, ajustar el plan estratégico, aprovechar oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos y amenazas.

2.9 Adaptación estratégica

La adaptación estratégica es la capacidad de una empresa para ajustar su propuesta de valor, sus operaciones y su giro de negocio en relación con los cambios del mercado y del entorno en el que compite asegurando su crecimiento sostenible a largo plazo. (Teece, 2007) “la ventaja competitiva sostenible reside en la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente.”

2.10 Gestión y viabilidad financiera

Esta sección contiene los conceptos relacionados a la gestión y planificación financiera del proyecto para la asignación eficiente de los recursos económicos.

2.11 Gestión financiera

La gestión financiera de la empresa implica la utilización eficiente de los recursos financieros a lo largo del tiempo, además de la administración del capital y la planeación de este, con la finalidad de crear valor, liquidez y mantener una sostenibilidad de la empresa. (S. A. , W. R. W. , & J. J.

Ross, 2018)“el objetivo principal de la gestión financiera es maximizar el valor para los accionistas.”

2.12 Fuentes de financiamiento

“En la actualidad las fuentes de financiamiento son muy importantes para el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que es un medio que permite llegar a conseguir sus objetivos a medio o largo plazo” (Ayala, 2021) Representan de donde proviene el financiamiento del proyecto, es decir la vía a través de la cual la empresa obtiene los recursos económicos necesarios para su funcionamiento y operación, sea bancario o de fondos de innovación. (Ayala, 2021) “estas fuentes pueden ser internas o externas, es decir que se puede financiar por medio de aportaciones de socios o por liquidación de activos”.

2.13 Estudio financiero

El estudio financiero es una herramienta esencial que se refiere a evaluar la viabilidad o la rentabilidad de un proyecto, el cual permite determinar el costo operativo de la ejecución del negocio, a través de la elaboración de una proforma que proyecte el cálculo de estados financieros, además de los indicadores de rentabilidad, para optimizar recursos y identificar riesgos. (Marcillo, 2021) “Un análisis o estudio financiero se llega a basar en el cálculo de los indicadores de las finanzas los mismos que son expresados por la eficiencia, solvencia, rendimiento, liquidez, endeudamiento, y la rentabilidad que posee la entidad”

Indicadores de rentabilidad económica

2.14 ROI

(Return on Investment) el análisis de rentabilidad económica es un indicador de rentabilidad importante para determinar la eficiencia del dinero invertido, el cual mide los rendimientos o beneficios de la inversión con relación al costo incurrido. (Andrade, 2011)nos permite compara la rentabilidad de una unidad de negocio, de una programa o actividad, cuantificando su impacto”.

2.15 ROA

El ROA es un indicador de rentabilidad de los retornos sobre los activos, el cual mide la salud financiera del proyecto y la capacidad eficiencia de los activos de la empresa para generar ganancias, además de una estrategia empresarial sólida. Es decir (Andrade, 2011) “compara el

nivel de utilidad obtenido por la empresa en el ejercicio contra el promedio de los activos totales de la empresa”. El ROA representa una medida de eficiencia financiera, con la que la empresa gestiona sus activos.

2.16 ROE

El ROE es un indicador de rentabilidad financiera de la capacidad del patrimonio o los activos para generar valor hacia los inversionistas o propietarios. Este indicador mide la capacidad de remunerar o generar beneficios económicos por parte de los activos de la empresa a los propietarios o accionista “Dicho de otra manera muestra qué tan rentable es la empresa con respecto a su patrimonio capital” (Andrade, 2011)

2.17 VAN

El valor actual neto, es una métrica financiera para saber si la inversión presente es rentable, hace referencia a la cantidad que se espera que aumente el valor de la empresa, es decir indica el valor creado por el proyecto, para organizar de qué forma se destinen los recursos financieros. “El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos” (Mete, 2014)

2.18 TIR

“Expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por período” (Rocabert, 2007) El TIR es la tasa interna de retorno, para evaluar la rentabilidad de la inversión en el tiempo, la cual hace referencia al porcentaje de la rentabilidad económica intrínseca del proyecto a lo largo del tiempo, es decir mide el rendimiento promedio generado por la empresa una vez que ya se haya recuperado la inversión que se realizó.

2.19 Indicadores Clave de rendimiento (KPI)

Los indicadores clave de rendimiento, hacen referencia a las métricas que permiten evaluar, medir si se está alcanzando los objetivos operativos, también reflejan el progreso y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, además del éxito de las acciones, para la toma de medidas correctivas. Los KPI’s pueden ser financieros como no financieros. (Parmenter, 2015) “enfatisa

que los KPI deben centrarse en los aspectos del desempeño organizacional que son más críticos para el éxito actual y futuro.”

Estrategia de marketing y enfoque en el cliente

Esta sección se desarrollan conceptos relacionados a las estrategias de marketing enfocadas en los clientes.

2.20 Estrategia de marketing

“Análisis de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores más eficientemente que la competencia” (Munuera, 2007) Es una planificación operativa que describe un procedimiento de marketing diseñado para generar una propuesta de valor para mantener los clientes, fomentar su lealtad, atraer clientes potenciales y lograr una ventaja competitiva. Según (Munuera, 2007) “El marketing juega un papel relevante en el conjunto de la estrategia de la empresa”.

2.21 Enfoque en el cliente

“Conocer sus necesidades y expectativas” (P. , & K. K. L. Kotler, 2016) Priorizar las preferencias del cliente y las necesidades de este, en cada interacción digital. A través de la comprensión profunda de sus comportamientos y deseos para poder estructurar una estrategia de personalización de productos y servicios. (Fader, 2012) “sostiene que no todos los clientes son iguales y que centrarse en los correctos impulsa la rentabilidad a largo plazo.”

2.22 Personalización

Mediante el uso y análisis de datos, ofrecer una experiencia personalizada acorde a las necesidades del cliente, la cual se enfoca en aumentar de manera significativa la satisfacción del cliente y la tasa de conversión de los mismo. En este sentido, la personalización se basa en alinear el desarrollo de productos y servicios acorde a las necesidades del cliente. (P. , K. H. , & S. I. Kotler, 2021) La describe como “el pináculo del marketing impulsado por la tecnología, permitiendo crear interacciones uno a uno a gran escala”.

Teorías de la Educación socioemocional

2.23 Educación Socioemocional

La educación socioemocional se refiere al proceso educativo continuo que permite desarrollar habilidades emocionales y sociales necesarias para el bienestar personal y colectivo (Bisquerra,

2018) sostiene que esta dimensión formativa abarca competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía, la motivación y las habilidades sociales. Su finalidad es dotar a los individuos de herramientas para manejar adecuadamente sus emociones, mejorar sus relaciones interpersonales y contribuir positivamente en su entorno. En el caso de Quito, la educación socioemocional resulta clave para enfrentar problemáticas sociales como la violencia escolar, el estrés y la falta de cohesión comunitaria.

2.24 Inteligencia Emocional

La importancia del desarrollo de la inteligencia emocional empezó a tomar relevancia a partir de la década de los 90, donde uno de los mayores autores reconocidos (Goleman, 1996) introdujo el término inteligencia emocional. En este sentido, la inteligencia emocional es la capacidad de tomar conciencia de cada una de nuestras emociones, sintiendo empatía por los sentimientos de los demás, además de tener la capacidad de gestionar la presión y la frustración. Cada uno de estos elementos conforman habilidades sociales necesarias ligadas a un mayor bienestar emocional, social, mejorando las relaciones interpersonales.

2.25 Marco Internacional de la Educación Socioemocional

En el plano internacional, el Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL., 2020) ha establecido un marco de referencia ampliamente utilizado en políticas públicas y programas educativos. Según (CASEL., 2020) existen cinco competencias fundamentales que deben ser desarrolladas: autoconciencia, autorregulación, conciencia social, habilidades de relación y toma de decisiones responsable. Estas competencias han demostrado incidir en el rendimiento académico, la empleabilidad y la calidad de vida de las personas. Por lo tanto, constituyen la base conceptual de la propuesta de capacitación que plantea este plan de negocios.

Asimismo, la (UNESCO, 2021) ha destacado que la educación socioemocional es un pilar del aprendizaje del futuro, ya que prepara a los ciudadanos para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado, complejo y en constante transformación. En este sentido, programas de capacitación que integren estas competencias aportan directamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente aquellos vinculados con la educación de calidad, el trabajo decente y la reducción de desigualdades.

2.26 Contexto Latinoamericano y Ecuatoriano

En América Latina, la educación socioemocional ha sido reconocida como un instrumento eficaz para mejorar la convivencia escolar y reducir los índices de violencia. (López, 2019) evidencian que la implementación de programas socioemocionales en contextos vulnerables genera impactos positivos en la autoestima, el rendimiento académico y la cohesión social. Estas experiencias validan la pertinencia de promover iniciativas empresariales de capacitación en la región.

En Ecuador, el Ministerio de Educación ha incorporado la dimensión socioemocional en su Política Educativa Nacional 2021-2025, donde se reconoce la importancia de formar ciudadanos con competencias socioemocionales para mejorar la calidad del aprendizaje y la convivencia escolar (Ministerio de Educación., 2023). Sin embargo, la aplicación práctica de estos lineamientos ha sido limitada por la falta de programas de formación continua para docentes y de espacios especializados de capacitación. Esta situación genera una brecha que puede ser atendida mediante propuestas privadas sostenibles que respondan a las necesidades de la población quiteña.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este capítulo constituye un pilar estratégico dentro del plan de negocios para la propuesta de esta empresa, ya que abarca la planeación estratégica, en base a los resultados del estudio de mercado realizado previamente, además comprende un diagnóstico del entorno, para definir una propuesta de valor diferenciada, direccionando estratégicamente sus operaciones para consolidar sus bases que garanticen la viabilidad comercial de la misma, generando un impacto social positivo y sostenible en el tiempo, alineada a las necesidades de desarrollo de habilidades socioemocionales en la sociedad actual.

Análisis del macroentorno

Análisis político-legal.

Entre los factores políticos, en base al aumento en la tasa de suicidios y enfermedades mentales en los últimos años, la Asamblea Nacional ha trabajado en la incorporación de normativas y el fortalecimiento de políticas públicas relacionadas a la educación integral y la salud mental, reconocimiento la importancia de la salud mental y elevándole a un rango normativo para la ejecución de planes de acción legales que permitan integrar la salud mental en todo los ámbitos, laborales, sociales, económicos. En el campo legal, por la Ley Orgánica de Salud Mental (2024), en esta normativa se “reconoce a la salud mental como parte de la atención integral de salud” (Asamblea Nacional, 2024a). Sustentada por la Constitución, que garantiza el desarrollo holístico de la educación, además del derecho a la salud y al buen vivir. Adicional, por parte del Ministerio de Educación, con la incorporación de normativas y planes para integrar dentro del currículo escolar a la educación socioemocional, con la finalidad de velar por el bienestar integral de la población estudiantil y la salud mental de los mismos, lo cual representa una oportunidad para la empresa para aumentar su visibilidad y ofertar servicios, alineados a las políticas públicas.

Por otro lado, en el ámbito Laboral, el reglamento a la Ley Orgánica de Salud Mental regula los riesgos psicosociales en el trabajo, este reglamento obliga a las empresas a ofrecer medidas de apoyo para la salud mental de sus trabajadores, también promueve “Programas de apoyo psicosocial: fortalecer la implementación de programas de apoyo psicosocial en los lugares de

trabajo, destinados a ofrecer asesoramiento y soporte a los trabajadores” (Asamblea Nacional, 2024b), lo cual abre las puertas para una oportunidad de mercado B2B.

Análisis económico

En este sentido, el sector educativo y el bienestar social integral es un área de inversión tanto pública como privada. La demanda de servicios de salud mental está en aumento, tal como se mostró en capítulos anteriores. Otro de los principales factores económicos está el poder adquisitivo de las familias de clase media y alta en Quito, que permite a las familias invertir en la educación complementaria de sus hijos y el desarrollo personal.

A nivel empresarial, las empresas están obligadas a ofrecer medidas de apoyo a la salud mental, como se explicó anteriormente en el Reglamento de la Ley Orgánica de Salud Mental, además también las empresas destinan presupuestos anuales para la capacitación y desarrollo de sus empleados, priorizando a las habilidades blandas, para mejorar la productividad de sus empleados.

Análisis tecnológico

Entre los factores tecnológicos esta la adopción de E-learning y el aumento de plataformas y herramientas de aprendizaje virtual, consecuencia del crecimiento de la educación virtual por los periodos de cuarentena debido a el virus COVID-19. En este sentido, existen varias ofertas de apoyo socioemocional virtual, ampliando el alcance geográfico. Pero resultan no ser tan efectivas como programas presenciales que promueven la interacción directa entre personas, ofreciendo una experiencia más completa de aprendizaje, en este contexto la (UNICEF, 2023) afirma que “Las y los docentes pueden proporcionar atención personalizada en el aula, lo que ayuda a las y los estudiantes a entender mejor los conceptos y a obtener retroalimentación inmediata sobre su progreso.”

Análisis ecológico y ambiental.

Respecto a los factores ecológicos, está la responsabilidad social empresarial, en el que la empresa puede buscar incorporar practicas responsables con el medio ambiente, como ofertar programas que se enfoquen en el cuidado del entorno y el bienestar emocional, con talleres de mindfulness en el medio ambiente que conecten con la naturaleza, alineándose con la sostenibilidad, para promover un impacto ecológico positivo y significativo que favorezca al amor por la naturaleza.

Análisis social: percepción y apertura hacia la educación emocional.

A raíz de la pandemia por el virus COVID-19, existe una creciente preocupación por la salud mental y el bienestar emocional de la población en general, incrementando la demanda de programas de ayuda psicoemocional. Existe una mayor conciencia de la importancia de la educación socioemocional.

En el ámbito empresarial, el mercado laboral, valora cada vez más las competencias blandas, consideradas claves para el éxito de la empresa y a nivel profesional. “El 85% del éxito en el trabajo se debe al desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y el 15% restante a las habilidades técnicas” (National Soft Skills Association, 2015)

Análisis del microentorno

Competidores directos e indirectos

En el Distrito Metropolitano de Quito existen varias instituciones que ofrecen cursos de desarrollo humano y liderazgo, tales como universidades, fundaciones y consultoras privadas. Sin embargo, la mayoría de ellas se enfoca en coaching empresarial o capacitación técnica, sin abordar de manera integral la educación socioemocional. Entre los competidores directos se encuentran la Escuela de Liderazgo de la Universidad San Francisco y la Fundación FIDAL, mientras que competidores indirectos incluyen academias de bienestar o mindfulness.

La diferenciación competitiva del proyecto radicará en su enfoque presencial, experiencial y basado en evidencia científica, integrando el modelo de competencias emocionales de (Goleman, 2018) y los principios de la educación emocional de (Bisquerra, 2017).

Clientes potenciales

El público objetivo se compone de instituciones educativas, organizaciones privadas, docentes, estudiantes y profesionales interesados en mejorar sus habilidades emocionales. Según (Ministerio de Educación., 2023) Quito cuenta con más de 800 instituciones educativas, lo que representa un mercado potencial institucional considerable. Además, la población adulta joven (25–45 años) muestra un creciente interés en programas de desarrollo personal, especialmente en contextos postpandemia. (OMS., 2022)

Por tanto, los segmentos meta serán:

- Instituciones educativas que requieran programas de formación docente.
- Empresas que busquen fortalecer el clima laboral.
- Público general interesado en crecimiento personal.

Proveedores y aliados estratégicos

Los principales proveedores de la empresa serán facilitadores especializados en educación emocional, diseñadores instruccionales, arrendadores de espacios educativos y empresas tecnológicas que provean material audiovisual y herramientas de evaluación emocional. Asimismo, se proyectan alianzas estratégicas con universidades locales, organizaciones sociales y entidades públicas para fortalecer la legitimidad y el alcance de la empresa. En este sentido (Buitrago, 2022) “las alianzas estratégicas son una herramienta esencial para el crecimiento organizacional, ya que permiten a las empresas combinar recursos, conocimientos y capacidades para lograr objetivos comunes que difícilmente podrían alcanzarse de manera independiente”

Sustitutos y barreras de entrada

Entre los principales sustitutos se encuentran los cursos virtuales gratuitos, las plataformas internacionales de e-learning (Coursera, UdeMY, etc.) y los programas de bienestar empresarial. Sin embargo, estos carecen del componente vivencial y personalizado que caracteriza a la capacitación presencial.

Las principales barreras de entrada para nuevos competidores incluyen la obtención de permisos municipales, la formalización de la empresa y la contratación de formadores certificados. No obstante, el crecimiento del mercado y la baja saturación del nicho de educación socioemocional presencial ofrecen ventajas competitivas para nuevos emprendedores (P. , & K. K. Kotler, 2022)

Entorno local y normativas municipales

El Municipio de Quito promueve la formación y el emprendimiento educativo mediante programas de apoyo a pequeñas empresas y espacios de innovación (Municipio de Quito, 2023). No obstante, exige el cumplimiento de normas de seguridad, accesibilidad e infraestructura. Este entorno

institucional es favorable siempre que el emprendimiento opere bajo los parámetros de capacitación no formal definidos por (Ministerio de Trabajo, 2023a) y la Secretaría de Educación del Municipio.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** Moderada, con instituciones consolidadas pero poca especialización emocional.
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** Media, debido a requisitos legales y experiencia técnica requerida.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Bajo, por la disponibilidad de profesionales capacitados.
4. **Poder de negociación de los clientes:** Alto, por la existencia de múltiples opciones de capacitación.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** Media, por la oferta digital gratuita.

Este análisis confirma la viabilidad competitiva del proyecto, siempre que la empresa mantenga un enfoque diferenciado, metodologías innovadoras y una propuesta de valor centrada en el desarrollo emocional presencial.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se realizará un estudio de mercado para comprender las necesidades, demandas y características del público objetivo, sobre educación socioemocional. En este sentido, (Orejuela, 2002) expresa que:

“Uno de los aspectos más importantes en la elaboración de un plan de negocios es el análisis del mercado en el que se va a ofrecer el producto, ya que un conocimiento adecuado del mismo permite evaluar las posibilidades de éxito del bien o servicio evaluado”

Por lo tanto, el presente estudio de mercado es un elemento indispensable para sustentar la viabilidad del plan de negocios de para la creación de una empresa de capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito, que permita fortalecer las competencias emocionales de estudiantes, y profesionales, contribuyendo al bienestar integral y a la mejora del clima social en instituciones educativas y laborales. Lo cual permitirá definir estrategias, oportunidades y mitigar riesgos y amenazas del mercado en el que se va a ofrecer el producto.

El estudio de mercado permite determinar la viabilidad comercial del proyecto y definir las estrategias de posicionamiento más adecuadas para su implementación. Según (P. , & K. K. Kotler, 2022), el análisis de mercado consiste en identificar las características, necesidades y comportamientos del público objetivo, con el propósito de diseñar productos o servicios que generen valor y ventajas competitivas sostenibles. En este capítulo se presenta la investigación de mercado orientada a la creación de una empresa de capacitación presencial en educación socioemocional, considerando el contexto del Distrito Metropolitano de Quito.

Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por individuos e instituciones interesadas en fortalecer las competencias socioemocionales de sus miembros. Esto incluye tres segmentos principales:

- **Instituciones educativas:** colegios, universidades y centros de formación que buscan capacitar a su personal docente o a sus estudiantes en inteligencia emocional y convivencia escolar.
- **Empresas privadas:** organizaciones interesadas en mejorar el clima laboral, la productividad y el liderazgo mediante programas de educación emocional aplicada.
- **Público general:** personas adultas y jóvenes que desean desarrollar habilidades socioemocionales para su bienestar personal, familiar o profesional.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), Quito alberga más de 2,8 millones de habitantes, de los cuales el 64 % pertenece a la población económicamente activa, lo que representa un mercado potencial amplio y diverso. Esta población muestra creciente interés por la educación emocional tras la pandemia de COVID-19 ((OMS., 2022)

En primer lugar, considerando de que la educación socioemocional es parte de las habilidades blandas. En esta investigación, el mercado objetivo está conformado por padres de familia, rectores de colegios y profesionales de recursos humanos de diversos tipos de empresas, organizaciones del Distrito Metropolitano de Quito, ya que este segmento demográfico es en quien se encuentra el futuro y la contribución para una sociedad más equitativa. En este sentido, en primer lugar, las escuelas y colegios juegan un rol esencial en el futuro tanto de los niños como la sociedad que formamos, siendo el motor de desarrollo.

“La escuela es un componente fundamental para garantizar el desarrollo de su personalidad, su inteligencia, y su comportamiento. A partir de esta edad el centro educativo es un ámbito privilegiado para alcanzar el equilibrio de estos tres pilares que perdurarán durante toda la vida.” (UNICEF, 2024)

Por otro lado, en segundo lugar, cabe considerar que los padres quieren un bienestar integral para sus hijos, de forma que alcancen el mayor potencial y prosperidad, por ende, durante la etapa estudiantil, los niños y adolescentes se encuentran en una etapa crítica de desarrollo, desde la primera infancia, donde se sientan bases de aprendizaje,

“Los primeros años de vida tienen una gran repercusión en el futuro de un niño: en su desarrollo cerebral, en su salud, su felicidad, su capacidad de aprender en la

escuela, su bienestar e incluso la cantidad de dinero que ganará cuando sea adulto.”(UNICEF, 2025)

Para después pasar a la adolescencia marcada por muchos cambios físicos, hormonales, cognitivos y cambios socioemocionales significativos. De este modo, el artículo “Desarrollo durante la adolescencia, aspectos físicos, psicológicos y Sociales” de (Guemes, 2017) expresa que:

“Durante esta época de la vida, se logra un importante crecimiento y desarrollo físico y se alcanzan los objetivos psicosociales necesarios en la evolución del joven a la edad adulta como son: lograr la independencia, aceptar su imagen corporal, establecer relaciones con los amigos y lograr su identidad.”

En este sentido, La (OMS, 2024) reconoce a la adolescencia como un periodo crítico en el desarrollo de formación de hábitos de gestión emocional, ya que es una etapa de crecimiento marcada por muchos cambios emocionales, físicos y sociales. (Guemes, 2017)“En definitiva esta etapa se caracteriza: por un desarrollo emocional progresivo, por la inestabilidad emocional, y por la formación gradual de la identidad”. Por otro lado, la (OMS, 2024) expresa que “La depresión, la ansiedad y los trastornos del comportamiento se encuentran entre las principales causas de enfermedad y discapacidad en los niños y adolescentes”, generando como consecuencia el consumo de alcohol, drogas entre otras sustancias nocivas para el organismo y el cerebro. En esta misma línea, (OMS, 2024) “El suicidio es la tercera causa de defunción en las personas de 15 a 29 años”. Por ende, bajo todos estos antecedentes se resalta la importancia de la detección y tratamiento a tiempo ya que las consecuencias se prolongan a la edad adulta, afectado su salud mental, física, limitando su bienestar y el desarrollo de una vida plena.

En cuanto a los profesionales de diversos tipos de empresas y organizaciones del Distrito Metropolitano de Quito, enfocarse en un correcto desarrollo de educación socioemocional, es parte de las habilidades blandas que ahora las empresas demandan de sus colaboradores, “El 85% del éxito en el trabajo se debe al desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y el 15% restante a las habilidades técnicas” (National Soft Skills Association., 2015), lo cual contribuye a una comunicación más asertiva, manejar de mejor manera el estrés laboral, mejorando la productividad, la resolución de problemas y conflictos, desarrollando relaciones más saludables, aportando a un entorno familiar más armonioso, con una mejor adaptación al cambio y una mejor salud mental y bienestar emocional. “Las investigaciones también indican que las habilidades

blandas son fundamentales para enfrentar los desafíos que presentan las estructuras organizacionales actuales, que requieren de mayor autonomía y capacidad para resolver problemas complejos”. (Zaracho, 2024)

Por esta razón, desarrollar habilidades de gestión emocional, puede ser un factor determinante que marque la diferencia en la estabilidad, el bienestar y la salud mental, contrarrestando trastornos emocionales, como la ansiedad y la depresión, que influyen tanto en el rendimiento académico, como en la productividad laboral y el bienestar integral. Por lo tanto, el público objetivo en este plan de negocios enfrenta múltiples desafíos emocionales como ansiedad, estrés académico, inseguridad, cambios de humor, frustración, producto de la presión social académica y laboral. Es por esto, que el presente proyecto gira alrededor de generar bases emocionales sólidas que maquen la diferencia para un bienestar general, durante las etapas más importantes de la vida.

Segmentación del mercado (edad, ocupación, nivel educativo, zona geográfica)

Para lograr una intervención efectiva, el mercado se segmenta según variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales (Kotler & Keller., 2016)

- **Demográfica:** hombres y mujeres entre 18 y 50 años, pertenecientes a clases socioeconómicas media y media alta.
- **Geográfica:** residentes del Distrito Metropolitano de Quito, con énfasis en las parroquias urbanas del norte y centro.
- **Psicográfica:** individuos con orientación hacia el desarrollo personal, el liderazgo y el bienestar emocional.
- **Conductual:** clientes que buscan experiencias formativas presenciales y valoran el contacto humano, la práctica vivencial y la interacción directa.

Esta segmentación permitirá diseñar programas y estrategias diferenciadas por tipo de cliente, garantizando pertinencia y fidelización (Kotler & Armstrong., 2017).

Análisis de la demanda: tamaño del mercado y tendencias

El análisis de la demanda permite estimar la cantidad potencial de personas e instituciones interesadas en los servicios de capacitación socioemocional. Según la (Cámara de Comercio de

Quito, 2023), el 68 % de las empresas locales invierte anualmente en programas de desarrollo humano y liderazgo. Además, estudios de la (UNESCO, 2024b) señalan que el 72 % de los docentes latinoamericanos considera necesaria la formación emocional como parte de su desarrollo profesional.

A partir de estos datos, se proyecta que en Quito al menos 30.000 personas al año podrían constituir el mercado potencial inicial, considerando instituciones educativas, organizaciones privadas y participantes individuales. La tendencia creciente hacia la salud emocional postpandemia refuerza esta demanda (López Salazar, 2025).

Análisis de la oferta: competencia local y diferenciación

La oferta actual de capacitación en Quito se concentra en talleres de liderazgo, coaching empresarial y bienestar organizacional. Sin embargo, la mayoría carece de un enfoque pedagógico estructurado en educación socioemocional. Existen actores relevantes como universidades, fundaciones y consultoras, pero su alcance es limitado o se enfoca en programas virtuales (Ministerio de Educación, 2022).

La diferenciación del proyecto radica en su metodología presencial, vivencial y científicamente fundamentada, lo que genera un valor agregado en comparación con los cursos en línea. De acuerdo con (Kotler & Keller., 2016) la diferenciación es clave para posicionar una marca en mercados con alta competencia indirecta.

Análisis del Cliente Ideal (Buyer Persona)

En el contexto del desarrollo de modelos de negocio, la identificación del cliente ideal o buyer persona constituye una herramienta clave para comprender en profundidad las necesidades, motivaciones, comportamientos y barreras de los consumidores. Según (Revella, 2015), el buyer persona es una representación semificticia del cliente ideal basada en datos reales y suposiciones fundamentadas sobre la demografía, comportamientos, motivaciones y objetivos de los usuarios. Esta metodología permite a las organizaciones alinear sus propuestas de valor con las expectativas del mercado, optimizando así la efectividad de sus estrategias comerciales y comunicacionales (Lemke, 2011).

En el presente estudio, se han definido tres perfiles de buyer persona que representan los segmentos clave del mercado objetivo para la empresa de capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito: el docente, la empresa y la institución educativa. A continuación, se describen sus características principales.

1. Buyer Persona: Docente de Educación Básica -Madre de Familia

- **Nombre ficticio:** María Fernanda
- **Edad:** 35 años
- **Profesión:** Docente de educación básica en una institución educativa privada y Madre de familia de 2 adolescentes uno de 12 años y otro de 14 años.
- **Necesidad principal:** Fortalecer sus competencias en gestión emocional dentro del aula, con el fin de mejorar la convivencia escolar y el rendimiento académico de sus estudiantes. Y como madre de familia su necesidad es desarrollar herramientas de educación socioemocional, resolución de conflictos y autorregulación emocional, que le permitan tener una mejor convivencia en casa, fomentando un ambiente de apoyo y comprensión.
- **Motivaciones:** Alcanzar un mayor bienestar personal, equilibrio emocional y desarrollo profesional continuo. Y en casa mejorar la comunicación con sus hijos, promoviendo un ambiente positivo basados en la confianza y el respeto.
- **Barreras:** Limitaciones de tiempo debido a la carga laboral, escepticismo frente a programas de capacitación sin respaldo académico, y escasa disponibilidad de opciones presenciales adaptadas a su contexto.
- **Solución esperada:** Programas de capacitación prácticos, certificados y personalizados, que integren metodologías vivenciales y herramientas aplicables en su entorno educativo inmediato.

Los padres de familia que estarían interesados en contratar servicios de capacitación socioemocional para sus hijos corresponden, principalmente, a aquellos pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio y medio alto del Distrito Metropolitano de Quito. Este segmento demográfico se caracteriza por una mayor disposición a invertir en el desarrollo integral de sus hijos, reconociendo que las habilidades socioemocionales son fundamentales para el bienestar personal, el rendimiento académico y la adaptación social (UNICEF Ecuador, 2021). Estos padres

valoran la formación emocional como un complemento esencial a la educación formal, especialmente en contextos postpandemia, donde se ha evidenciado un incremento en los niveles de ansiedad, estrés y dificultades de convivencia en niños y adolescentes (OMS, 2024).

Además, se observa una creciente preocupación por cómo los hijos enfrentan las adversidades, desarrollan confianza en sí mismos y establecen relaciones interpersonales saludables, lo cual motiva a los padres a buscar programas que fortalezcan la inteligencia emocional desde edades tempranas (Goleman, 1996) (Bisquerra., 2018)

Este perfil refleja una creciente demanda por formación emocional en el ámbito docente y familiar, en línea con las recomendaciones de (UNESCO, 2021), que subraya la importancia de la educación socioemocional como pilar del aprendizaje integral.

2. Buyer Persona: Empresa del Sector Privado

- **Nombre ficticio:** Corporación Andina S.A.
- **Tipo de empresa:** Mediana empresa del sector servicios
- **Responsable de decisión:** Gerente de Recursos Humanos
- **Necesidad principal:** Mejorar el clima organizacional y la productividad mediante el fortalecimiento de habilidades blandas en su equipo de trabajo.
- **Motivaciones:** Incrementar la eficiencia operativa, reducir el ausentismo laboral y fomentar un entorno laboral saludable.
- **Barreras:** Presupuesto limitado para programas de formación, dificultad para medir el retorno de inversión (ROI) de las capacitaciones emocionales, y resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores.
- **Solución esperada:** Talleres cortos, con enfoque práctico y resultados medibles, que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa y se integren en los planes de desarrollo organizacional.

El perfil de las empresas interesadas en contratar servicios de capacitación socioemocional es, principalmente, aquellas del sector privado y público que valoran el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores como un factor estratégico para mejorar el clima organizacional, la productividad y el liderazgo (National Soft Skills Association, 2015). Estas empresas,

especialmente medianas y grandes organizaciones del sector servicios, reconocen que el manejo del estrés, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son competencias clave para enfrentar los desafíos del entorno laboral contemporáneo (Folkman, 2016) (Paternina, 2022).

Asimismo, el marco legal vigente en Ecuador, como el Reglamento a la Ley Orgánica de Salud Mental, establece la necesidad e importancia, de implementar programas de apoyo psicosocial en los lugares de trabajo, lo que representa una oportunidad para que las empresas implementen acorde a la normativa legal la contratación de servicios especializados en educación emocional (Asamblea Nacional, 2024a).

De acuerdo con (Goleman, 2018), el desarrollo de la inteligencia emocional en el entorno laboral se asocia con una mejora significativa en el desempeño, liderazgo y cohesión de los equipos, lo que convierte a este perfil en un actor clave para la sostenibilidad empresarial.

3. Buyer Persona: Institución Educativa

- **Nombre ficticio:** Unidad Educativa Futuro Integral
- **Tipo de institución:** Colegio privado de nivel inicial, básico y bachillerato
- **Responsable de decisión:** Rector/a y Coordinador/a Académico/a
- **Necesidad principal:** Implementar programas de formación socioemocional para docentes, estudiantes y padres de familia, como parte de su propuesta educativa integral.
- **Motivaciones:** Diferenciarse en el mercado educativo, mejorar el clima escolar y cumplir con las normativas del Ministerio de Educación relacionadas con el bienestar emocional estudiantil.
- **Barreras:** Presupuesto institucional restringido, falta de tiempo en la malla curricular y escaso conocimiento sobre proveedores especializados en educación emocional.
- **Solución esperada:** Programas integrales, certificados y adaptados a las necesidades de la comunidad educativa, con evidencia científica y metodologías participativas.

Las Instituciones Educativas interesadas en contratar los servicios de la empresa especializada en capacitación socioemocional, son las Instituciones que buscan implementar acorde a la normativa del Ministerio de Educación, la inserción curricular de la parte de la propuesta pedagógica, además

buscan mejorar el clima escolar y la convivencia mediante el desarrollo de competencias emocionales.(Ministerio de Educación, 2024)

Finalmente, este perfil se alinea con las tendencias actuales en educación, donde las instituciones buscan incorporar la dimensión emocional como parte de su propuesta de valor, reconociendo su impacto en el aprendizaje y la convivencia (Elias, 1997).

Resultados de encuestas o entrevistas exploratorias

Población encuestada y participantes de grupos focales

Con el objetivo de identificar de manera precisa las necesidades, percepciones y expectativas de los distintos segmentos del mercado objetivo, se llevará a cabo un proceso de recolección de datos primarios mediante la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos. Esta estrategia metodológica permitirá sustentar empíricamente la propuesta de creación de una empresa de capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito.

En primer lugar, se aplicarán tres cuestionarios diferenciados, diseñados conforme a la segmentación del público objetivo. Cada cuestionario estará orientado a captar información específica sobre las necesidades, intereses y barreras de consumo de cada grupo. La distribución será la siguiente:

- Primer cuestionario: dirigido a 20 padres de familia, acorde al perfil buyer persona padre de familia, con el propósito de explorar sus expectativas respecto al desarrollo emocional de sus hijos y su disposición a invertir en programas de formación socioemocional.
- Segundo cuestionario: aplicado a 20 rectores de unidades educativas del Distrito Metropolitano de Quito, acorde al perfil buyer persona Instituciones Educativas, enfocado en identificar el nivel de prioridad institucional otorgado a la educación emocional y las condiciones para su implementación.
- Tercer cuestionario: orientado a 20 profesionales del área de recursos humanos de diversas empresas y organizaciones que encajen con el perfil buyer persona empresa, con el fin de comprender las necesidades corporativas en relación con el desarrollo de habilidades blandas y el bienestar laboral.

La aplicación de estos instrumentos permitirá obtener una representación numérica de los datos, facilitando el análisis estadístico de las demandas del cliente ideal. A partir de los resultados obtenidos, se procederá a la toma de decisiones estratégicas informadas, que fundamenten los elementos clave del modelo de negocio propuesto. En Según (Orejuela, 2002), el análisis del mercado mediante encuestas permite evaluar las posibilidades de éxito de un producto o servicio, al identificar con precisión las características y necesidades del público objetivo.

Complementariamente, se desarrollará una técnica cualitativa mediante la conformación de dos grupos focales, con el objetivo de profundizar en las percepciones, motivaciones y barreras de los participantes. La composición de los grupos será la siguiente:

- Grupo Focal 1: integrado por tres rectores de unidades educativas, tres padres de familia y tres profesionales del ámbito corporativo, acordes a los perfiles buyer persona antes descritos, lo que permitirá una visión transversal de los distintos actores involucrados en la educación socioemocional.
- Grupo Focal 2: conformado por siete estudiantes de diferentes edades y unidades educativas, con el propósito de explorar sus experiencias, necesidades emocionales y preferencias metodológicas en contextos educativos.

La triangulación de los datos obtenidos mediante cuestionarios y grupos focales (Vidal, 2020) fortalecerá la validez del estudio, permitiendo una comprensión integral del entorno y una adecuada formulación de la propuesta empresarial.

Resultados Discusión Grupo Focal 1

Objetivo Grupo focal

Comprender de forma clara las percepciones y opiniones de los participantes, además del comportamiento del consumidor, que permitan identificar necesidades, motivaciones además conocer las barreras de consumo y las oportunidades de innovación relacionadas con la propuesta de programas de capacitación en educación socioemocional, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y adaptar una estrategia empresarial acorde al público objetivo.

1. ¿Qué significado tiene para ustedes la educación socioemocional y Cómo influye la educación socioemocional en relación con pareja, trabajo, familia?

Al responder sobre el significado que tiene la educación socioemocional los participantes opinaron que gestionar las emociones permite tener control sobre uno mismo, tener mayor fuerza mental para poder superar retos, tener mejores oportunidades laborales y tener un mejor crecimiento a nivel laboral, influyendo en el éxito profesional. También aporta a una mejor relación entre pares evitando conflictos, aportando a una mejor comunicación. Permite resolver los problemas con calma, ayuda a un mejor desenvolvimiento emocional, influye mucho en poder relacionarte de mejor manera con tu pareja, también agregaron que, tener un mejor control emocional permite tener un mayor liderazgo en la pareja, en el colegio y en el trabajo. Finalmente, todos los participantes concluyeron sobre la importancia del autocontrol y la habilidad para controlar emociones en todos los entornos tanto en la familia como en la escuela y el trabajo.

2. ¿Qué te motivaría a invertir tiempo y dinero en programas de educación socioemocional para sus hijos, instituciones educativas o en tu empresa?

Al responder sobre qué les motivaría a invertir tiempo y dinero en estos programas (para sus hijos o en la empresa), los participantes opinaron que la motivación era fundamental en este sentido, sobre todo conocer e identificar los beneficios que aportaría la educación socioemocional en todos los entornos a largo plazo y destacar la prioridad que debería tener. En el ámbito educativo, el deseo de que sus hijos desarrollen bien y puedan controlar sus emociones. En el ámbito familiar, tener una mejor relación de pareja, con una comunicación más asertiva. Adicional, hubo un consenso por parte de los participantes de que, para que se vean resultados de la educación socioemocional, la inversión debería ser en el hogar, en la escuela, en los estudiantes y en el trabajo. Sin embargo, los participantes mencionaron que hay restricción de recursos, desconocimiento y falta de prioridad. Uno de los participantes resalto que, aunque invertiría si tuviera el suficiente recurso, el participante aclaró que no sería su "prioridad uno". Esto se debe a que, en la actualidad, temas como la computación y otras cosas tienen más auge. Sin embargo, si tuviera recursos adicionales sí invertiría si tengo la conciencia de los beneficios que aporta a mi vida y a mi familia.

En el ámbito empresarial, los participantes opinaron que es una inversión estratégica y que debería ser considerado como una necesidad dentro del contexto corporativo, para el desarrollo de

habilidades blandas, que beneficien a un mejor ambiente laboral, generando un equipo de trabajo cohesionado, que a su vez logra un mejor desarrollo dentro de las compañías y les permite surgir de mejor manera. Esta inversión también contribuye significativamente a la parte emocional dentro de las empresas. Sin embargo, destacaron la dificultad de la inversión a nivel corporativo ya que no es considerado como una prioridad y se desconoce de los beneficios.

3. ¿Qué beneficios crees que puede generar recibir programas de educación socioemocional en el ambiente familiar, educativo, laboral?

Al responder sobre qué beneficios creen que puede generar recibir programas de educación socioemocional en el ambiente familiar, educativo, laboral. Los participantes opinaron que se contaría con niños y familias más estables, adolescentes más maduros capaz de tomar mejores decisiones, tener mayores habilidades para poder resolver retos, mejorar el núcleo familiar. Promover un ambiente familiar escolar y laboral más sano, aportando al desarrollo integral. Sin embargo, opinaron que se necesitaban más información y orientación para poder implementar estos programas en todos los ámbitos.

4. ¿Qué problemas crees que podría ayudarte a resolver un mejor desarrollo de educación socioemocional?

Al responder sobre qué problemas crees que podría ayudarte a resolver un mejor desarrollo de educación socioemocional, los participantes respondieron la falta de comunicación, matrimonios que se separan por no saber comunicarse, reducción de suicidios, exista mayor empatía. Evitar conflictos, la inseguridad de los niños.

5. ¿Qué competencias consideran más urgentes e importantes de desarrollar (manejo del estrés, comunicación asertiva, resolución de conflictos, mayor empatía)?

Al responder sobre qué competencias consideran más urgentes e importantes de desarrollar (manejo del estrés, comunicación asertiva, resolución de conflictos, mayor empatía. Los participantes opinaron que la competencia más urgente e importante de resolver era el estrés por que bloquea a la persona, y afectaba a todos los ámbitos de desarrollo. También la comunicación y mayor empatía. Adicional opinaron que si mejoras la comunicación mejoras el estrés.

6. ¿Qué alternativas recurren para atender tus necesidades cuando requieres educación socioemocional?

Al responder sobre qué alternativas recurren para atender tus necesidades cuando requieres educación socioemocional, los participantes opinaron que acuden a las redes sociales, la meditación, asistencia a un profesional, sociabilizar con amigos y deporte.

7. ¿Qué obstáculos podrían dificultar su participación en programas de educación socioemocional?

Al responder sobre qué obstáculos podrían dificultar su participación en programas de educación socioemocional, los participantes opinaron que el tiempo, el dinero, la distancia. Además, identificar la necesidad en uno mismo, es decir estar consciente de querer mejorar y querer ayuda, ya que si no existe conciencia la persona no va a darse ni el tiempo ni el dinero para asistir a un programa de educación socioemocional.

8. ¿Cómo diseñarías un programa ideal de educación socioemocional, (duración, formato, contenido)?

Al responder sobre cómo diseñarías un programa ideal de educación socioemocional, los participantes opinaron, con terapeutas profesionales que tengan experiencia en el tema, mayor enfoque en habilidades blandas para el trabajo, que sea accesible económicamente, con períodos cortos de duración que apoyen a reflexionar para promover un cambio. Además, concluyeron que el formato presencial sería más efectivo.

9. ¿Qué elementos innovadores crees que se podría implementar en los programas de educación socioemocional?

Al responder sobre qué elementos innovadores crees que se podría implementar en los programas de educación socioemocional, los participantes ofrecieron varios puntos clave sobre posibles innovaciones programas en ambientes abiertos, trabajo en equipo, uso de coaching grupal, retiros y ejercicios físicos como el yoga. Tecnología, diagnóstico cerebral e inteligencia artificial a través de escáneres cerebrales.

Tabla 1. Resultados principales primer grupo focal

Categoría	Comentarios Relevantes	Conclusiones / Hallazgos Claves
Percepción y Motivaciones para participar	La motivación es muy importante para invertir, conocer e identificar los beneficios que aportaría la educación socioemocional en todos los entornos a largo plazo.	Enfocarse en dar a conocer los beneficios que aporta la educación socioemocional en todos los entornos a largo plazo.
Necesidades y Problemas que resolver	Necesidad de niños y familias más estables, contar con mayores habilidades para resolver conflictos. Entre los problemas a resolver está la falta de comunicación, reducción de suicidios, problemas emocionales, evitar conflictos.	Los programas de educación socioemocional tengan el objetivo de proveer a los niños adolescentes, profesionales y familias de habilidades para resolver conflictos, favoreciendo a una comunicación más asertiva.
Barreras de Ingreso	Tiempo Dinero Distancia Desconocimiento	Es importante hacer concientizar a las personas de los beneficios para que decidan invertir su tiempo y dinero.
Alternativas Actuales	Redes sociales Meditación Asistencia a un profesional Sociabilizar con amigos Deporte	Aportar un mejor beneficio más eficiente y eficaz en la vida de las personas que alternativas actuales
Oportunidades de Innovación	Ambientes abiertos Trabajo en equipo Coaching grupal Retiros Ejercicios físicos Tecnología	Considerar que los ambientes abiertos, el trabajo en equipo, los retiros y demás factores son elementos que pueden aportar y favorecer al desarrollo de programas de educación socioemocional.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Conclusiones

Los participantes concluyeron que la educación socioemocional es un componente esencial para el desarrollo integral, fortaleciendo competencias como la empatía, la autorregulación emocional, y las habilidades blandas. El análisis de los grupos focales evidencia una necesidad creciente de programas de educación socioemocional en distintos segmentos de la sociedad, enfocándose en

primer lugar en dar a conocer los beneficios que aporta la misma al bienestar integral dentro de la educación, la familia, profesionalmente y el mundo corporativo. Finalmente, cada uno de los hallazgos permiten orientar la propuesta de valor de una empresa de capacitación en este ámbito hacia la atención de necesidades reales, la superación de barreras identificadas y el diseño de metodologías innovadoras que aporten beneficios tangibles tanto a nivel personal como institucional.

Recomendaciones

1. Diseñar programas diferenciados para cada segmento (familias, instituciones educativas y empresas).
2. Incluir metodologías dinámicas y participativas que favorezcan la motivación y la aplicabilidad práctica.
3. Implementar estrategias de comunicación que resalten los beneficios comprobados de la educación socioemocional.
4. Considerar esquemas de precios accesibles y modalidades flexibles para superar las barreras de ingreso.
5. Potenciar la innovación mediante el uso de tecnología y recursos digitales complementarios.

Resultados Discusión Grupo Focal 2

Objetivo Grupo focal

Comprender de forma clara las percepciones y opiniones de este segmento de participantes (Estudiantes de diferentes edades y diferentes Unidades Educativas), además del comportamiento del consumidor, que permitan identificar necesidades, motivaciones además conocer las barreras de consumo y las oportunidades de innovación relacionadas con la propuesta de programas de capacitación en educación socioemocional, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y adaptar una estrategia empresarial acorde al público objetivo.

1. Cuando escuchas “educación socioemocional”, ¿qué entiendes o qué ideas te vienen a la mente?

Los estudiantes respondieron que lo que entienden por educación socioemocional es que les enseña cómo manejar nuestras emociones, nos enseñan a calmarnos cuando estamos enojados o tristes, nos ayuda a sentirnos mejor cuando tenemos problemas fuertes o nos sentimos frustrados.

2. ¿Por qué crees que es importante aprender a manejar emociones y a convivir mejor con los demás?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que es importante aprender a manejar Evitar conflictos y quedarse enojado todos los días, saber controlar en cualquier tipo de situación en la que se encuentren. Saber cómo tranquilizarse ante problemas fuertes.

3. En la escuela, ¿han recibido educación socioemocional?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que a veces viene la psicóloga a ver cómo estamos o la profe de infancia misionera o la profe tutora. En otras escuelas no han recibido educación socioemocional.

4. ¿En qué situaciones te gustaría recibir mayor apoyo socioemocional (estudios, familia, amistades)?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que en las situaciones que les gustaría recibir mayor apoyo emocional es con los amigos.

5. ¿Qué problemas enfrentas día a día que crees que la educación socioemocional podría ayudarte?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que la educación socioemocional podría ayudarles con la familia porque a veces no se entienden bien.

6. ¿Cuándo has tenido un problema emocional en la familia o en la escuela o con tus amigos Cómo lo has solucionado y a quién has recurrido para pedir ayuda?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que la forma en la que han solucionado un problema es quedándose callado, avisar a mi mamá, avisar a las profesoras, pedir perdón, les diría que hagamos las paces y lleguemos a un acuerdo.

7. ¿Qué tan útil ha sido la ayuda que has recibido cuando has tenido un problema emocional?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que recurrir a la mamá es muy útil.

8. ¿Qué podría influir para que no deseen asistir a un programa de educación socioemocional?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que lo que podría influir para que no deseen asistir a un programa de educación socioemocional es la falta de motivación, enfermedad, pereza, falta de conocimiento.

9. ¿Qué temas te gustaría aprender en un taller de educación socioemocional?

Los estudiantes de distintas edades respondieron que les gustaría aprender a controlar el enojo, como manejar a los amigos que no nos llegábamos bien y controlar las emociones.

10. ¿Si pudieras diseñar un programa de educación socioemocional Cómo te gustaría que fuera? ¿Qué actividades te gustaría realizar? (juegos, presencial, virtual, actividades con amigos)

Los estudiantes de distintas edades respondieron que les gustaría que haya juegos, que se realice de forma presencial y que haya campamentos.

Tabla 2. Resultados principales segundo grupo focal

Categoría	Comentarios Relevantes	Conclusiones / Hallazgos Claves
Percepción y Motivaciones para participar	Les motiva aprender a calmarse cuando están enojados, llevarse mejor con su familia y manejar de mejor manera los desacuerdos entre compañeros.	Es importante considerar que los niños deben sentirse motivados para asistir a programas de educación socioemocional y conocer que beneficios aporta.
Necesidades y Problemas que resolver	Saber cómo gestionar el enojo y las demás emociones. Conflictos con amigos y compañeros. Tener una mejor relación con la familia	Los niños quieren aprender a manejar de mejor manera emociones como el enojo y llevarse mejor con sus compañeros.
Barreras de Ingreso	Falta de motivación Desconocimiento de los beneficios que aporta la educación socioemocional.	Enfocarse más en el conocimiento de los beneficios que aporta la educación socioemocional para motivar a los estudiantes.
Alternativas Actuales	Cuando los estudiantes han tenido problemas en general reprimen o acuden a su profesor tutor, psicóloga de la escuela, padres de familia.	Las actuales alternativas no cumplen completamente con la guía y la orientación profesional.
Oportunidades de Innovación	Uso de la gamificación, metodologías divertidas que capten la atención del estudiante y campamentos	Implementar actividades innovadoras y metodologías acorde al público objetivo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Conclusiones

Los estudiantes de diferentes edades e instituciones educativas concluyeron que les gustaría aprender a manejar de mejor manera el enojo y las emociones para tener una mejor relación con sus amiguitos y con su familia, además saber cómo enfrentarse a situaciones difíciles y problemas graves. Cabe recalcar que les gustaría sentirse motivados para asistir a programas de educación socioemocional y contar con metodologías participativas como la gamificación, que les ayude a aprender de mejor manera acorde a su edad. El análisis de este grupo focal evidencia una necesidad creciente de programas de educación socioemocional en este segmento en específico. Finalmente, los hallazgos permiten orientar la propuesta de valor de una empresa de capacitación en este ámbito hacia la atención de necesidades reales, la superación de barreras identificadas y el diseño de metodologías innovadoras que aporten beneficios tangibles tanto a nivel personal como institucional.

Recomendaciones

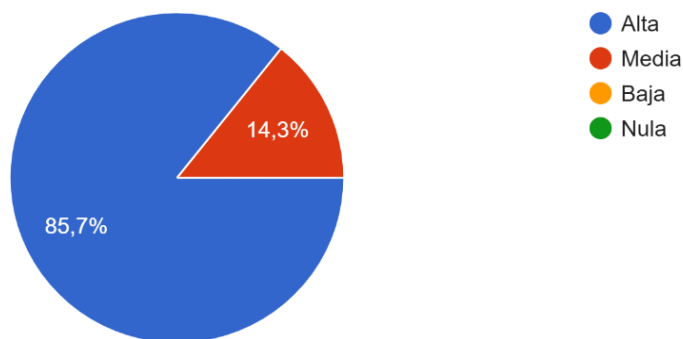
1. Diseñar programas diferenciados para cada segmento especialmente para los estudiantes adolescentes en periodo de desarrollo.
2. Incluir metodologías dinámicas y participativas que favorezcan la motivación y la aplicabilidad práctica, como la gamificación.
3. Implementar estrategias de comunicación que resalten los beneficios comprobados de la educación socioemocional.
4. Considerar esquemas de precios accesibles y modalidades flexibles para superar las barreras de ingreso.
5. Potenciar la innovación mediante el uso de metodologías acorde a la edad de los estudiantes que les permita aprender de mejor manera.

Resultados de encuesta sobre Educación Socioemocional en Instituciones Educativas

Pregunta:

1. Dentro de su Institución Educativa, ¿Qué nivel de prioridad tiene la educación socioemocional para los estudiantes y las autoridades?

Gráfico 1. *Prioridad de la educación socioemocional en los estudiantes y las autoridades*



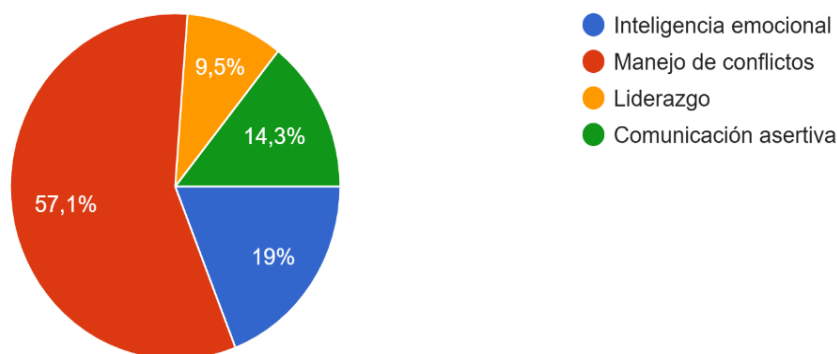
Fuente: Formulario Google Forms (2025)

En el gráfico 1 se puede observar que el 85,7 de los participantes considera que la educación socioemocional tiene un nivel de prioridad alta, mientras el 14.3 opina que el nivel de prioridad es medio. Por ende, se infiere que la mayoría de las Instituciones Educativas considera que la educación socioemocional tiene una prioridad alta. En este sentido, (UNESCO, 2024b) afirma que la educación socioemocional debe formar parte de la educación escolar para la transformación de esta, “ya que éstas repercuten en la mejora del rendimiento académico, la disminución de las tasas de abandono escolar y la mejora de la salud mental y el bienestar en general y, lo que es más importante, en el reforzamiento de la dinámica emocional y relacional en las aulas, los centros educativos”. Desde esta perspectiva, ofertar programas de educación emocional en las instituciones educativas, es un complemento a la educación que promueva un proceso holístico de aprendizaje, para el bienestar emocional de los estudiantes, influyendo en su éxito académico profesional a largo plazo.

Pregunta:

2. ¿Qué competencias socioemocionales considera más importantes para un mejor desarrollo dentro de su Institución Educativa?

Gráfico 2. Competencias socioemocionales más importantes dentro del desarrollo de las Instituciones Educativas



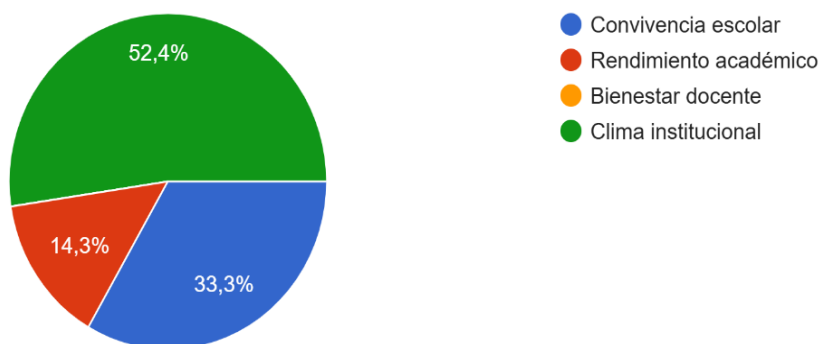
Fuente: Google Forms (2025)

En el gráfico 2 se puede observar que 57.1 % considera al manejo de conflictos la competencia más importante para el desarrollo de su Institución Educativa, seguida por el 19% que considera la inteligencia emocional, el 14,3 la comunicación asertiva y el 9,5 el liderazgo. Por ende, se infiere que la mayoría de las Instituciones Educativas considera al manejo de conflictos como la competencia más importante a resolver. En este sentido, (Pérez, 2011) en su artículo Resolución de conflictos en las aulas, manifiesta que en la actualidad existe mayor agresión en las escuelas debido a las transformaciones sociales que hemos experimentado y que es deber de las “escuelas como institución socializadora debe responder a las demandas de la sociedad”. Lo cual promueve un ambiente estudiantil positivo, seguro, apto para el aprendizaje, mejorando el rendimiento académico y a su vez desarrollar habilidades socioemocionales para la construcción de relaciones más armoniosas entre pares y una mejor gestión emocional, mejorando el clima institucional.

Pregunta:

3. ¿Qué problemas actuales cree que podrían resolverse con una mejor educación socioemocional?

Gráfico 3. Problemas actuales que podrían resolverse con una mejor educación socioemocional



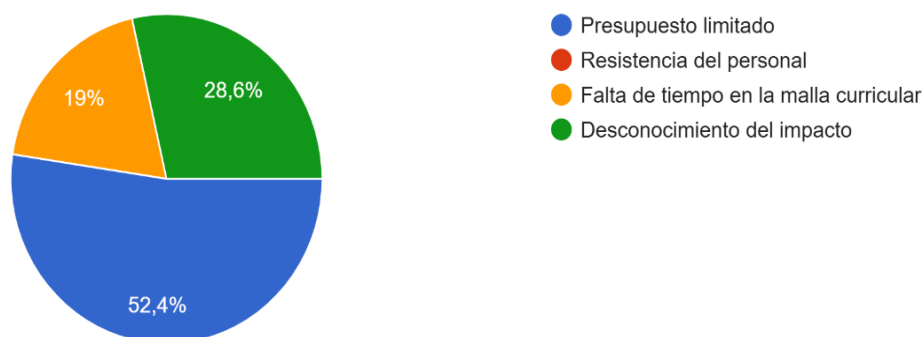
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede observar que el 52.4% considera al clima institucional como el problema a resolver con una mejor educación socioemocional, seguido por el 33.3 % con la convivencia escolar y el 14.3 con el rendimiento académico. Por ende, se infiere que el clima institucional es uno de los problemas que se podrían resolver con una mejor educación socioemocional. En este sentido, una investigación publicada por la Universidad Andina – Ecuador (Anchundia, 2011), afirma que “el clima escolar es un factor de gran importancia para lograr procesos educativos eficaces”, es decir según estudios psicológicos, el clima institucional es uno de los aspectos más importantes y influyentes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo cual es importante destacar que la educación socioemocional favorece un mejor clima escolar, generando un ambiente más positivo y motivador al aprendizaje. “al transformar los espacios educativos en entornos armónicos, contribuyendo a la formación integral de los estudiantes y fortaleciendo la convivencia escolar, con implicaciones positivas en su desarrollo personal y social”. (Maridueña, 2025)

Pregunta:

4. ¿Qué obstáculos considera dentro de su Institución para adoptar programas de educación socioemocional?

Gráfico 4. Obstáculos dentro de las Instituciones Educativas para adoptar programas de educación socioemocional



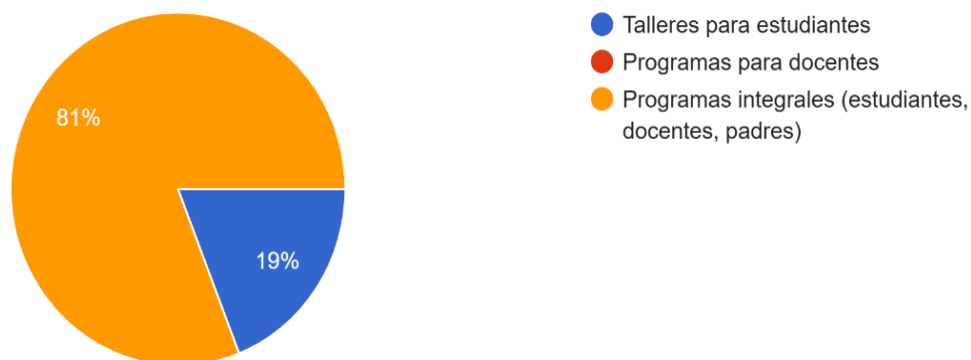
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 52.4% considera al presupuesto limitado como un obstáculo para adoptar un programa de educación socioemocional, seguido por el 28.6 % con el desconocimiento del impacto y el 19% con falta de tiempo en la malla curricular. Por ende, se infiere que el presupuesto limitado es uno de los factores que más inciden para adoptar procesos de educación socioemocional. En este sentido, el estudio publicado por (Ruiz. M., 2019) enfatiza que una buena educación es el motor de desarrollo de una nación y una mejor productividad, además que los gobiernos e Instituciones Educativas “deben mantener un compromiso permanente con la educación”, generando mejores oportunidades de desarrollo y éxito profesional. Adicional la UNICEF, considera que se debe “determinar la inversión necesaria para alcanzar compromisos y metas” la inversión en la educación socioemocional debe ser una prioridad ya que genera un impacto positivo, promoviendo un cambio efectivo. Por lo cual, es importante concientizar sobre los beneficios y la importancia de invertir en el bienestar de los niños y adolescentes, para incluso mejorar el rendimiento académico y contribuir positivamente al desarrollo de las generaciones futuras.

Pregunta:

5. ¿Qué modalidad considera que es más viable para la educación socioemocional?

Gráfico 5. Modalidades para la enseñanza de la educación socioemocional



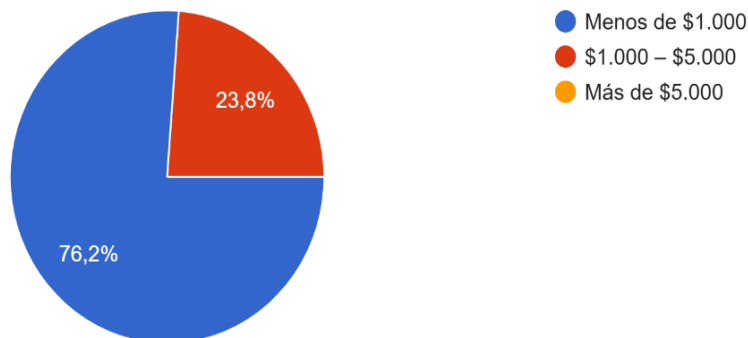
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede observar que el 81% considera programas integrales (estudiantes docentes y padres) como la modalidad más viable para la educación socioemocional, seguido por 19% con talleres para estudiantes. Por ende, se infiere que los programas integrales son el mejor complemento dentro de la educación socioemocional, ya que los docentes y los padres son el modelo a seguir más importante en la vida de un niño. En este sentido el (Ministerio de Educación., 2023) considera que “La Educación Socioemocional es también un llamado a la corresponsabilidad de las familias y docentes”, considerando que como cuidadores y educadores tienen una responsabilidad en el desarrollo integral, generando impacto a través de sus acciones, conductas y afirmaciones, “Tenemos en nuestras manos el poder de transformar sus vidas” (Ministerio de Educación., 2023) Lo cual significa que como padres y docentes si tenemos estabilidad emocional, podemos transmitir a nuestros hijos y estudiantes un ambiente de aprendizaje positivo. Por lo tanto, ofertar programas integrales, a estudiantes, docentes y padres es una oportunidad estratégica para promover un desarrollo complementario.

Pregunta

6. ¿Qué rango de inversión anual considera que su Institución podría invertir para programas de educación socioemocional?

Gráfico 6. *Inversión anual de Instituciones Educativas en programas de educación socioemocional*



Fuente: Google Forms (2025)

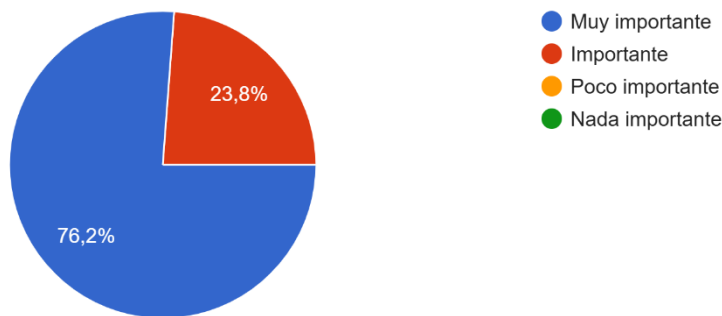
En este gráfico, se puede apreciar que el 76.2 % de considera que su Institución Educativa podría invertir menos de \$1.000 para programas de educación socioemocional, seguido del 23.8% que considera que podría invertir entre \$1.000-\$5.000. Por ende, se infiere que el rango de inversión anual es menos de \$1.000. En este sentido, cabe primero concientizar la importancia de la educación socioemocional considerando como una inversión a futuro, en base a los beneficios de esta (UNESCO, 2024b) “ya que éstas repercuten en la mejora del rendimiento académico, la disminución de las tasas de abandono escolar y la mejora de la salud mental y el bienestar en general y, lo que es más importante, en el reforzamiento de la dinámica emocional y relacional en las aulas, los centros educativos”. Desde esta perspectiva, ofertar programas de educación emocional en las instituciones educativas, es un complemento a la educación que promueva un proceso holístico de aprendizaje, para el bienestar emocional de los estudiantes, influyendo en su éxito académico profesional a largo plazo. Por ende, es importante trabajar en una campaña de marketing con una propuesta de valor única que dé a conocer el impacto del negocio en los distintos ámbitos, que conecte con el consumidor.

Resultados de encuesta sobre educación socioemocional para familias

Pregunta:

1. En la formación de sus hijos ¿Qué importancia cree que tiene el desarrollo de habilidades socioemocionales?

Gráfico 7. *Importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales en el ámbito familiar*



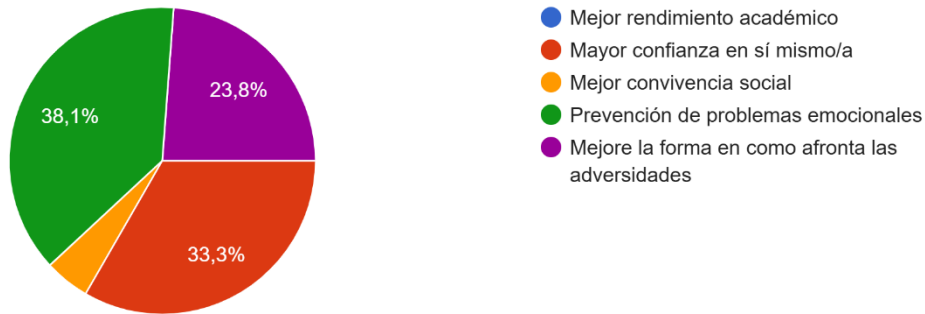
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que 76.2% considera muy importante en la formación de sus hijos el desarrollo de habilidades socioemocionales seguido del 23.8% que considera importante el desarrollo de habilidades socioemocionales. Por ende, se infiere que la mayoría de los padres considera que es muy importante el desarrollo de habilidades socioemocionales en la formación de sus hijos. Según, (Goleman, 1996) La educación socioemocional en la educación inicial es fundamental para el desarrollo integral de los niños y niñas, ya que promueve habilidades emocionales y sociales esenciales para su bienestar y aprendizaje. En este sentido, la educación socioemocional permite desarrollar habilidades emocionales que contribuyen la construcción de relaciones interpersonales más saludables, promoviendo un bienestar personal, fortaleciendo la empatía y el respeto, mejorando la autoestima, influyendo positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes y generando un ambiente escolar más positivo.

Pregunta:

2. ¿Qué beneficios espera que su hijo obtenga al participar en programas socioemocionales?

Gráfico 8. Beneficios de programas de educación socioemocional en los hijos



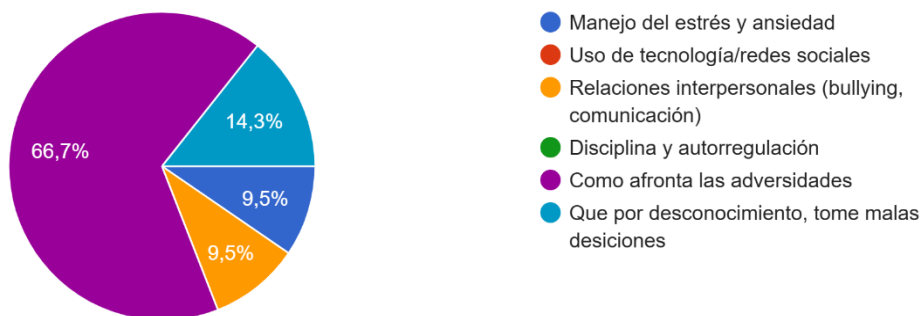
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 38.1 % considera que la prevención de problemas emocionales es uno de los beneficios que espera que su hijo obtenga al participar en programas socioemocionales, seguido del 33.3% con mayor confianza en sí mismo y el 23.8 % que considera que el beneficio que esperan es que mejore la forma en cómo afronta las adversidades. Y el 4.8 % que espera que mejore la convivencia social. Por ende, se infiere que la prevención de problemas emocionales y ganar mayor confianza en sí mismo, es el mayor beneficio que esperan los padres de que sus hijos participen en programas de educación socioemocional. En este sentido, un informe por la (UNESCO, 2024) aseguró “La enseñanza de habilidades socioemocionales abre nuevas puertas para nuestros estudiantes lo que mejora no solo el rendimiento académico, sino también su bienestar emocional e integral”, construyendo generaciones que estén mejor preparadas para los retos del futuro. En consecuencia, la educación socioemocional aporta muchos beneficios para los estudiantes en etapa de desarrollo, favoreciendo de forma positiva el aprendizaje, mejorando el rendimiento académico, generando mayor confianza en sí mismo, mejorando la convivencia social, previniendo problemas emocionales a futuro, además mejorando la forma en cómo afronta las adversidades.

Pregunta:

3. En el ámbito socioemocional, ¿Cuáles es su principal preocupación respecto a su hijo?

Gráfico 9. Principales preocupaciones respecto a los hijos en el ámbito socioemocional



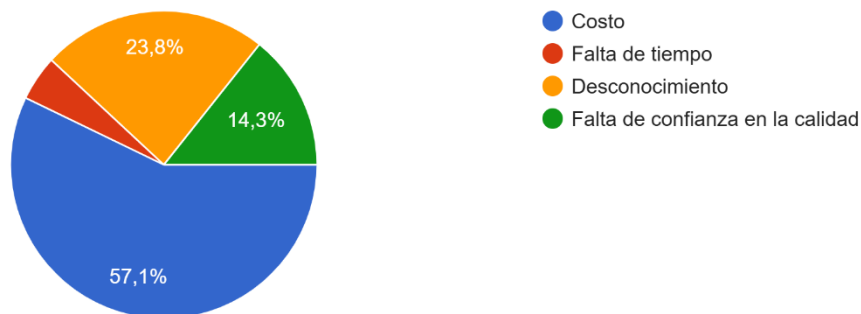
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que 66.7% considera que como afronta las adversidades es su principal preocupación como padres respecto a sus hijos. Seguido del 14.3 que considera que el manejo del estrés y la ansiedad es su principal preocupación. Y el 9.5 con relaciones interpersonales y que por desconocimiento tome malas decisiones. Por ende, se infiere que la mayoría de los padres su principal preocupación respecto a sus hijos es cómo afronta las adversidades. En este sentido, La (UNESCO, 2020) afirma que la educación socioemocional ayuda a contrarrestar los retos emocionales actuales y los desafíos del día a día, en el ámbito escolar “el aprendizaje se ve afectado por el estrés. Solo cuando la mente se encuentra conectada socialmente y segura emocionalmente se puede concentrar con el contenido académico y comprometer con el aprendizaje”, por otro lado, (Arslan, 2016) “Desarrollar habilidades de aprendizaje socioemocional puede dar cabida a conductas que permitan abordar situaciones estresantes con calma y respuestas emocionalmente reguladas y fortalecer el pensamiento crítico para tomar decisiones mejor informadas”. En consecuencia, incluir la educación socioemocional en el ámbito de la educación promueve un impacto positivo en los estudiantes, dotándoles de herramientas emocionales para que se puedan enfrentar a los desafíos diarios de mejor manera.

Pregunta:

4. ¿Qué barreras considera para inscribir a su hijo/a en un programa de educación socioemocional?

Gráfico 10. Barreras de inscripción en programas de educación socioemocional en el ámbito familiar



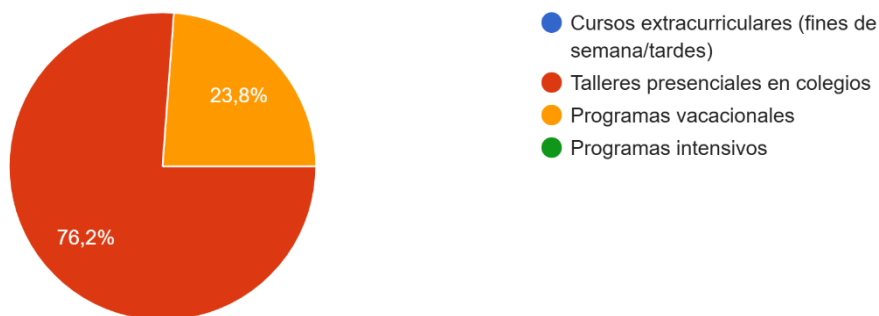
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 57.1% considera que el costo es una barrera para inscribir a su hijo en un programa de educación socioemocional. Seguido del 23.8 % con desconocimiento y el 14.3% con falta de confianza, finalmente, el 4.8% con falta de tiempo. Por ende, se infiere que la mayoría de los padres considera al costo y al desconocimiento como la mayor barrera para inscribir a su hijo en un programa de educación socioemocional. En este sentido, inscribir a nuestros hijos en un programa que desarrolle habilidades de gestión emocional, debe ser visto como una inversión con beneficios para generar mejores oportunidades de desarrollo y éxito profesional (Ordoñez, 2024) expresa que “la importancia de invertir en el sistema educativo para el desarrollo económico es innegable y se fundamenta en el bienestar individual y el crecimiento colectivo de la sociedad, mantenido vínculo directo con el crecimiento económico sostenible”. Invertir en educación para nuestros hijos abre las puertas a nuevas oportunidades en el futuro, contribuyendo a mejorar su rendimiento académico, complementando el aprendizaje en las aulas para un desarrollo integral. Por lo cual, es importante concientizar sobre los beneficios y la importancia de invertir en el bienestar de los niños y adolescentes, para contribuir positivamente al futuro de nuestros hijos y el desarrollo de las generaciones futuras.

Pregunta:

5. ¿Qué formato preferiría para que su hijo reciba educación socioemocional?

Gráfico 11. Formatos de enseñanza de educación socioemocional



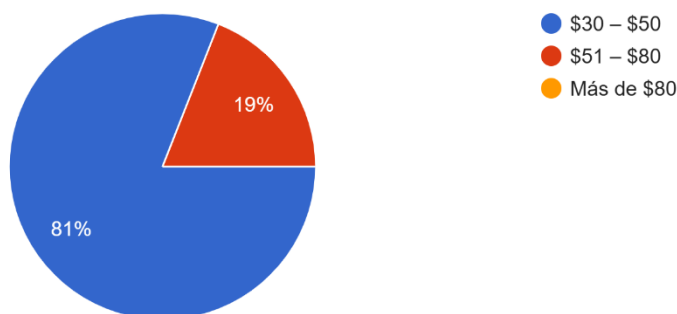
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 76.2% considera que talleres presenciales en colegios es el formato que preferirían para que sus hijos reciban educación socioemocional, seguido del 23.8% con programas vacacionales. Por ende, se infiere que la mayoría de los padres de familia preferiría que sus hijos reciban educación socioemocional a través de talleres presenciales en colegios. En este sentido, “la escuela, como institución central en la vida de los adolescentes, tiene un papel fundamental en la promoción del bienestar integral y el desarrollo positivo a través de iniciativas formativas integrales”. Desde esta perspectiva ofertar talleres presenciales en colegios ofrece una perspectiva de diferenciación para las Instituciones Educativa generando un valor agregado en su oferta educativa que complemente lo académico con lo emocional. Considerando que en la actualidad “tanto las habilidades académicas como las habilidades socioemocionales son necesarias y están interconectadas”. De modo que se “fomente una educación holística, donde se adquieren conocimientos y, a su vez se desarrollan competencias claves, transferibles a diversos aspectos de la vida de los estudiantes”. (Ministerio de Educación, 2024)

Pregunta:

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente para que su hijo reciba educación socioemocional?

Gráfico 12. *Inversión mensual en educación socioemocional en el ámbito familiar*



Fuente: Google Forms (2025)

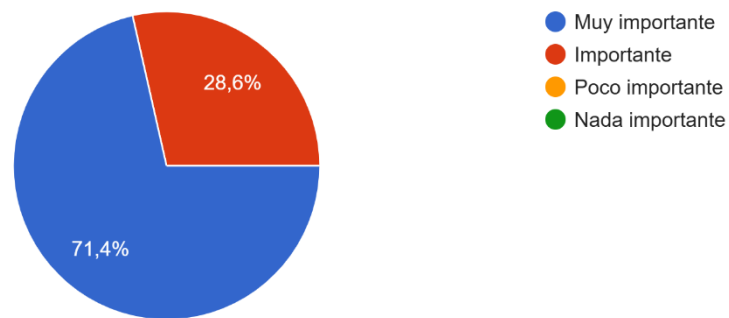
En este gráfico, se puede apreciar que el 81% considera que estaría dispuesto a invertir mensualmente de \$30 a \$50 dólares para que su hijo reciba educación socioemocional, seguido del 19% que estaría dispuesto a invertir de \$51-\$80 dólares. Por ende, se infiere que la mayoría de los padres estarían dispuestos a invertir de \$30 a \$50 dólares para que su hijo reciba educación socioemocional. En este sentido, cabe primero concientizar los beneficios de la educación socioemocional y considerarla como una inversión a futuro. (UNESCO, 2024) “ya que éstas repercuten en la mejora del rendimiento académico, la disminución de las tasas de abandono escolar y la mejora de la salud mental y el bienestar en general y, lo que es más importante, en el reforzamiento de la dinámica emocional y relacional en las aulas, los centros educativos”. Desde esta perspectiva, los programas de educación emocional deben ser vistos como un complemento a la educación que promueva un proceso holístico de aprendizaje, para el bienestar emocional de nuestros, influyendo en su éxito académico profesional a largo plazo. Por ende, es importante trabajar en una campaña de marketing con una propuesta de valor única que dé a conocer el impacto positivo de invertir mensualmente en la educación socioemocional de nuestros hijos.

Resultados encuesta sobre capacitación socioemocional en empresas

Pregunta:

1. ¿Qué tan prioritario es en su empresa el desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores?

Gráfico 13. *Prioridad de las empresas del desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores*



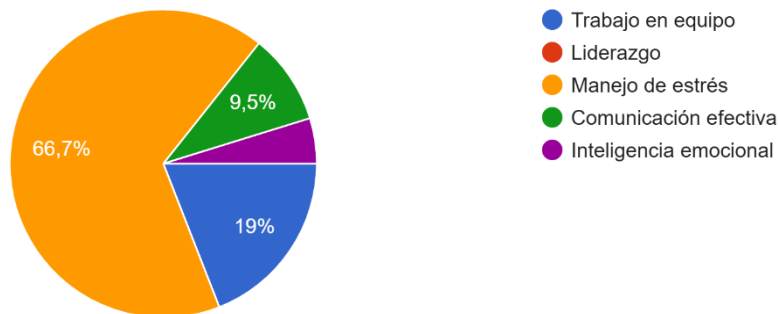
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 71.4% considera muy importante el desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores en su empresa, seguido del 28.6% que considera, importante. Por ende, se infiere que la mayoría de los participantes considera muy importante que en su empresa se considere como prioridad el desarrollo de habilidades blandas. En este sentido, las habilidades blandas son (Paternina, 2022) “un conjunto de habilidades socioemocionales de vital importancia para interactuar con los demás, capaz de hacer frente a las necesidades diarias y situaciones desafiantes”, para comunicarse de una forma efectiva, tener pensamiento crítico, tener la capacidad de resolver problemas, tener empatía y tomar decisiones acertadas. “La importancia de las habilidades blandas para las empresas radica en que se ha comprobado que las mismas promueven la interacción y crean un entorno de trabajo agradable.”(Paternina, 2022). Por consiguiente, el desarrollo profesional y el éxito y crecimiento de una empresa se determina por las habilidades blandas, al respecto “el 85% del éxito en el trabajo se debe al desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y el 15% restante a las habilidades técnicas”.(National Soft Skills Association, 2015)

Pregunta:

2. ¿Qué competencias blandas cree que son más importantes para el éxito de la empresa?

Gráfico 14. Importancias de las habilidades blandas para el éxito de la empresa



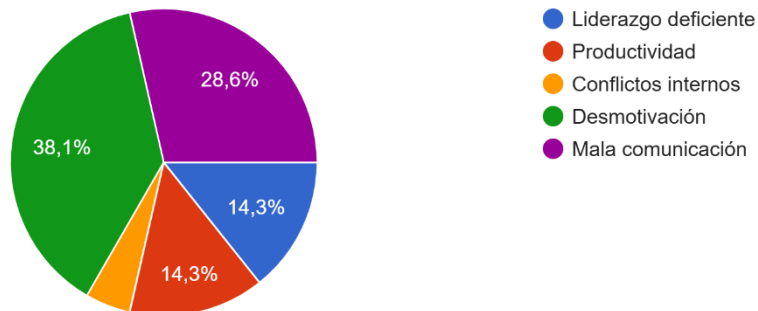
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 66.7% considera al manejo del estrés como la competencia blanda más importante para el éxito de la empresa, seguido del 19% con trabajo en equipo y el 9.5 con comunicación efectiva. Por ende, se infiere que el manejo del estrés y el trabajo en equipo son las competencias blandas más importantes consideradas para el éxito de la empresa. En este sentido, “El estrés laboral puede manifestarse de diversas formas, tales como la ansiedad, la fatiga, la desmotivación y la disminución del bienestar psicológico, lo que a su vez puede repercutir negativamente en la productividad y desempeño de los colaboradores” (Folkman, 2016). En consecuencia, el manejo del estrés es una de las habilidades blandas más importantes y cruciales para mantener el bienestar emocional, entrelazadas a las demás habilidades blandas que definen el éxito profesional y empresarial. “Entre las consecuencias laborales se incluyen irritabilidad, deterioro de relaciones interpersonales, disminución del rendimiento y mayor riesgo de accidentes. A nivel personal, puede manifestarse en ansiedad, agresividad, depresión y fatiga, comprometiendo la salud y calidad de vida del empleado” (García, 2016). Por ende, ofertar programas de educación socioemocional a empresas permite dotar a los trabajadores y empresas de herramientas de gestión emocional para saber gestionar el estrés promoviendo un clima laboral más saludable.

Pregunta:

3. En su equipo de trabajo ¿Qué problemas actuales podrían resolverse con capacitación socioemocional?

Gráfico 15. Problemas actuales que podrían resolverse con capacitación socioemocional



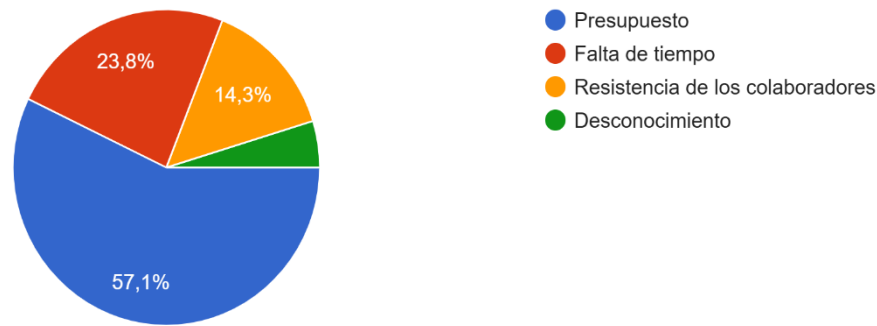
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 38.1% considera a la desmotivación como un problema que podría resolverse con capacitación socioemocional, seguido del 28.6% con mala comunicación y el 14.3 con liderazgo deficiente y productividad. Por ende, se infiere que la desmotivación y la mala comunicación son los problemas actuales que podrían resolverse con capacitación socioemocional. En este sentido, desarrollar habilidades blandas “aporta de manera positiva al ambiente laboral” (Soto, 2024) permite resolver muchos conflictos que influyen directamente en el éxito profesional y a nivel empresarial, como mejorar la motivación de los colaboradores, favoreciendo la comunicación, promoviendo la productividad, fortaleciendo las relaciones y mejorando el liderazgo, apoyando a que exista mayor colaboración entre pares y apoyo mutuo para la construcción de un ambiente laboral más saludable y armonioso. Además “se contribuye a la resolución de problemas, al pensamiento crítico y habilidades analíticas, se refuerza la capacidad para abordar desafíos de manera creativa y eficiente”(Soto, 2024). En consecuencia, ofertar programas de capacitación socioemocional, ofrece muchos beneficios en todos los ámbitos, permitiendo una mejor adaptabilidad frente a los cambios y resiliencia en situaciones adversas.

Pregunta:

4. ¿Qué barreras considera que hay en su empresa para implementar programas de educación socioemocional?

Gráfico 16. Barreras de las empresas para implementar programas de educación socioemocional



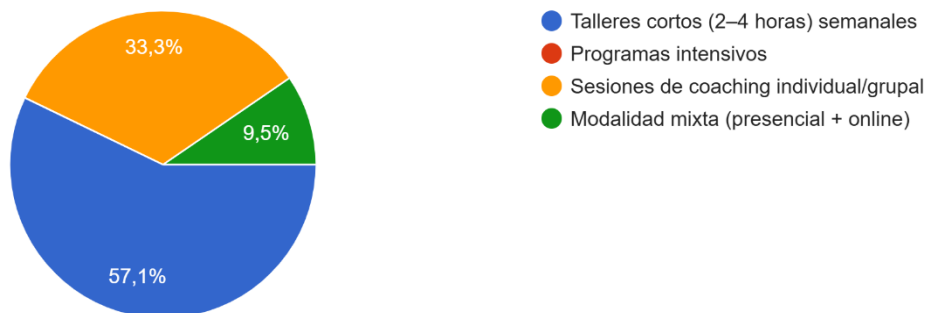
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 57.1% considera al presupuesto como una barrera para que su empresa implemente programas de educación socioemocional, seguido del 23.8% con falta de tiempo y el 14.3% con resistencia de los colaboradores. Por ende, se infiere que el presupuesto es la barrera para que las empresas implementen programas de educación socioemocional. En este sentido, es importante enfocarse en que la empresa realiza una inversión en base a los beneficios y resultados a largo plazo que obtiene, con la finalidad de generar un ambiente laboral positivo donde los trabajadores se sientan cómodos, rindan mejor y tengan una mejor productividad. En consecuencia, una inversión en programas socioemocionales permite dotar al equipo de trabajo de herramientas de gestión emocional y desarrollo de habilidades blandas, para un mejor desenvolvimiento de sus colaboradores, mayor comunicación asertiva, mejor resolución de conflictos tanto entre pares como hacia los clientes, generando confianza como empresa. Al respecto cabe considerar que “el 85% del éxito en el trabajo se debe al desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y el 15% restante a las habilidades técnicas”.(National Soft Skills Association, 2015)

Pregunta:

5. ¿Qué formato cree que es el más adecuado para recibir educación socioemocional en su empresa?

Gráfico 17. *Formatos más adecuados para recibir educación socioemocional en la empresa*



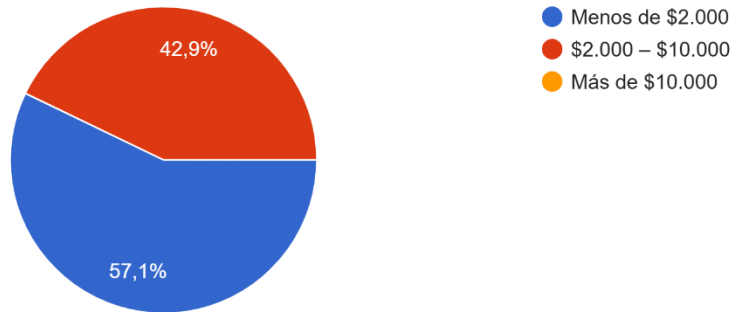
Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 57.1% considera a los talleres cortos (2-4 horas) semanales, el formato más adecuado para recibir educación socioemocional, seguido del 33.3% con sesiones de coaching individual/grupal y el 9.5% con modalidad mixta. Por ende, se infiere que el formato más adecuado para recibir educación socioemocional en las empresas es talleres cortos (2-4 horas) semanales. En este sentido, cabe considerar que (Suarez, 2024) “la falta de habilidades blandas puede llevar a conflictos interpersonales dentro de los equipos”. Las habilidades blandas (Suarez, 2024) “pueden ser cultivadas y mejoradas a través de la formación y la práctica” en el tiempo. Lo cual implica que las empresas “tienen la responsabilidad de ofrecer oportunidades de desarrollo para sus empleados, facilitando así un crecimiento continuo y una adaptación a los cambios del mercado”(Suarez, 2024). De este modo, gran parte del éxito laboral se determina por las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la adaptabilidad, promoviendo un mejor entendimiento entre miembros del equipo “las organizaciones que invierten en la capacitación y desarrollo de estas competencias tienden a disfrutar de un ambiente de trabajo más positivo y productivo” (Suarez, 2024), considerando a las habilidades blandas la base para la construcción de relaciones sólidas.

Pregunta:

6. ¿Cuál cree que sería el rango de inversión anual aceptable para capacitaciones socioemocionales en su empresa?

Gráfico 18. Rango de inversión anual de empresas en capacitación socioemocional



Fuente: Google Forms (2025)

En este gráfico, se puede apreciar que el 57.1% considera que menos de \$2.000 es el rango de inversión anual aceptable para capacitaciones socioemocionales en su empresa, seguido de 42.9% con \$2.000-\$10.000. Por ende, se infiere que menos de \$2.000 es el rango de inversión anual aceptable para capacitaciones socioemocionales dentro de las empresas. En este sentido, cabe primero concientizar la importancia de la educación socioemocional para el desarrollo de habilidades blandas considerando como una inversión a futuro, en base a los beneficios que ofrece para la empresa, considerando que “la gestión de habilidades blandas se vuelve esencial para el éxito empresarial”(Soto, 2024) mejorando la motivación de los colaboradores, promoviendo mayor productividad, favoreciendo la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, la construcción de relaciones más saludables y la adaptabilidad frente a situaciones adversas “aportando de manera positiva al ambiente laboral” (Soto, 2024) En consecuencia, como ya se había expuesto antes, ofertar programas de capacitación socioemocional, ofrece muchos beneficios en todos los ámbitos laborales, permitiendo construir las bases del éxito empresarial.

Determinación del mercado meta

A partir de la segmentación y los resultados exploratorios, se define el mercado meta principal como:

Empresas privadas, instituciones públicas y centros educativos que deseen contratar programas institucionales de capacitación en inteligencia emocional y bienestar laboral.

El mercado secundario incluye:

“Docentes, profesionales y jóvenes adultos del Distrito Metropolitano de Quito interesados en fortalecer sus competencias emocionales mediante programas presenciales de formación vivencial.”

Estrategia de posicionamiento y propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se centra en ofrecer capacitación presencial vivencial en educación socioemocional, basada en metodologías activas, evidencia científica y acompañamiento personalizado.

El posicionamiento de marca se formulará bajo el concepto:

“Aprender a sentir, vivir y convivir mejor.”

De acuerdo con Porter (1985), el posicionamiento efectivo se logra mediante la diferenciación sostenible. En este caso, la empresa se distinguirá por la calidad de su experiencia presencial, su enfoque humanista y su respaldo académico.

El objetivo es que la marca sea percibida como un centro de formación integral que promueve el bienestar emocional y la armonía personal en contextos educativos y laborales.

Conclusiones del estudio de mercado

El estudio de mercado demuestra la existencia de una alta demanda insatisfecha de programas presenciales en educación socioemocional en Quito. El mercado muestra interés, capacidad de pago y escasa oferta especializada. Además, el contexto postpandemia ha incrementado la conciencia sobre la importancia del equilibrio emocional y el bienestar psicológico.

La investigación evidencia que la empresa propuesta tiene viabilidad comercial y social, con potencial de crecimiento sostenido a mediano plazo. La estrategia de segmentación y posicionamiento permitirá alcanzar un nicho claro, rentable y con alto impacto educativo y humano.

Según Armstrong y Kotler (2021), la clave del éxito en los mercados de servicios formativos radica en comprender profundamente las necesidades emocionales del cliente y transformar esa comprensión en experiencias significativas. Este principio será la base de la estrategia comercial del proyecto.

CAPITULO 5: PLAN MARKETING

“El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio” (Cohen, 2024) . Este capítulo abarca el plan de marketing el cual es un componente esencial dentro del plan de negocios con la finalidad de definir las estrategias para el lanzamiento y posicionamiento de productos y servicios en el mercado meta. En este sentido, (P. , & K. K. Kotler, 2022), “el marketing no se limita a la venta, sino que implica comprender profundamente las necesidades humanas, crear valor y comunicarlo eficazmente al público objetivo”. Por lo cual, en este capítulo se diseña una estrategia de marketing integral para la empresa de capacitación presencial en educación socioemocional, tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado y la propuesta de valor del proyecto.

Estrategia general de marketing

La estrategia general está enfocada en el marketing educativo y emocional, encaminada a crear experiencias significativas para los participantes. Al respecto, (Armstrong, 2021), expone que “el marketing de servicios debe basarse en la confianza, la reputación y la calidad de la experiencia”. En virtud de lo anterior, la empresa implementará estrategias que articulen la formación emocional de carácter vivencial con una comunicación efectiva, ética y coherente, orientada al fortalecimiento del vínculo con sus públicos de interés.

En este sentido, el enfoque estratégico adoptado se caracterizará por su diferenciación, priorizando la excelencia en el servicio y la generación de un impacto transformador en los participantes. Esta propuesta se fundamentará en el modelo de marketing 4C (Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación), el cual representa una evolución del tradicional enfoque de las 4P, mostrando una mayor adecuación al contexto educativo y formativo (Lauterborn, 1990).

Diseño de la Identidad Corporativa

La construcción de la marca corporativa se fundamentará en el principio de que “aprender a sentir también es aprender a vivir”, con el objetivo de transmitir una imagen institucional moderna, empática y profesional. De acuerdo con (Keller, 2013), “una marca sólida se compone tanto de elementos tangibles como (el nombre, logotipo, paleta cromática y tipografía) como de componentes intangibles, entre ellos los valores, el propósito y la personalidad organizacional”.

En este contexto, se propone la siguiente configuración para la identidad visual de la empresa:

- **Nombre comercial sugerido:** Capacitación Socio Emocional Plenitud.
- **Eslogan institucional:** “Aprende a sentir, vivir y convivir mejor.”
- **Colores corporativos:** tonos turquesa, que evocan equilibrio emocional; blanco, asociado a la claridad mental; y dorado, símbolo de autorrealización.
- **Tipografía:** estilo moderno y de fácil lectura, que proyecta confianza y profesionalismo.

La propuesta de identidad visual busca reflejar los valores de armonía, bienestar y credibilidad, aspectos clave para establecer una conexión efectiva con el público objetivo y fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado (Aaker, 1996).

Política de Producto

La oferta principal de la empresa se centra en la prestación de servicios de capacitación presencial en educación socioemocional, estructurada en diversos formatos que se ajustan a las necesidades específicas de cada segmento de clientes. Entre las modalidades propuestas se incluyen:

- **Talleres intensivos**, con una duración de entre 8 y 16 horas, dirigidos a individuos o grupos reducidos que buscan una formación concentrada y práctica.
- **Programas institucionales**, diseñados a medida para centros educativos y organizaciones empresariales, con contenidos adaptados a sus contextos y objetivos.
- **Seminarios y conferencias**, orientados a la sensibilización y reflexión colectiva sobre la importancia del desarrollo emocional en distintos entornos sociales.
- **Certificaciones profesionales**, enfocadas en la formación continua de docentes mediante módulos especializados en educación emocional.

Cada uno de estos productos incluirá recursos pedagógicos como materiales didácticos, guías prácticas, evaluaciones emocionales iniciales y procesos de seguimiento posterior. La calidad del servicio estará respaldada por una metodología experiencial y reflexiva, fundamentada en el modelo de aprendizaje activo propuesto por (Kolb, 1984a) y en el desarrollo de competencias de inteligencia emocional según el enfoque de (Goleman, 2018).

Política de Precios

La determinación de los precios de los servicios se fundamentará en una estrategia basada en el valor percibido, la cual considera la disposición de pago identificada en el análisis de mercado. En concordancia con lo señalado por (P. , & K. K. Kotler, 2022), la fijación de precios en el ámbito de los servicios educativos debe reflejar no solo la calidad de la experiencia ofrecida, sino también la percepción de transformación personal que el cliente espera obtener.

En función de esta premisa, se establecen las siguientes tarifas referenciales:

- Talleres abiertos: entre USD 40 y USD 80 por participante, dependiendo de la duración y el contenido del programa.
- Programas institucionales: entre USD 400 y USD 1.200 por grupo, ajustados a las características y necesidades específicas de cada organización.
- Certificaciones docentes: a partir de USD 150 por módulo, orientadas a la formación continua en competencias socioemocionales.

Asimismo, se contempla la implementación de incentivos económicos tales como descuentos por grupos, convenios con instituciones educativas y empresariales, así como promociones dirigidas a clientes referidos. Esta política busca alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad del proyecto y la accesibilidad de los servicios, promoviendo la fidelización de los usuarios y asegurando la sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo (Nagle, 2018).

Política de Distribución

La estrategia de distribución de los servicios de capacitación se fundamenta en la implementación de espacios presenciales ubicados estratégicamente en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, seleccionados por su accesibilidad y conexión eficiente con el sistema de transporte público. Esta localización busca facilitar la asistencia de los participantes y optimizar la experiencia formativa.

Adicionalmente, se contempla la posibilidad de establecer convenios de colaboración con instituciones educativas y centros comunitarios, con el fin de utilizar sus instalaciones como sedes compartidas para el desarrollo de los programas. Esta medida no solo amplía la cobertura territorial de la empresa, sino que también fortalece su vinculación con actores clave del entorno local.

De acuerdo con (P. , & K. K. Kotler, 2022), la distribución en el ámbito de los servicios educativos debe orientarse a maximizar la conveniencia del usuario y garantizar condiciones adecuadas de acceso físico. En consonancia con esta perspectiva, la empresa adoptará una estructura operativa flexible que permita la ejecución de capacitaciones directamente en las instalaciones de las organizaciones contratantes, complementada por una plataforma digital que facilite el registro de participantes, el seguimiento de procesos formativos y la retroalimentación continua.

Este enfoque híbrido, que integra recursos presenciales y tecnológicos, tiene como propósito ampliar el alcance de los servicios, mejorar la experiencia del cliente y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno actual, caracterizado por la digitalización de los procesos educativos (Salinas, 2022).

Política de Promoción

La estrategia promocional de la empresa se fundamentará en un enfoque multicanal, que integra herramientas digitales con acciones de relaciones públicas, con el propósito de fortalecer la visibilidad institucional y consolidar vínculos de confianza con los distintos públicos objetivos. En concordancia con (P. , & K. K. Kotler, 2022), la comunicación en el ámbito de los servicios educativos debe apelar tanto a la racionalidad como a la dimensión emocional del consumidor, generando credibilidad y un sentido de propósito que favorezca la conexión con la propuesta de valor.

Las principales acciones promocionales contempladas incluyen:

- **Marketing digital:** implementación de campañas en redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn y TikTok, mediante contenidos que articulen aspectos educativos con mensajes de desarrollo emocional.
- **Sitio web institucional:** desarrollo de una plataforma digital que permita la inscripción en línea, la consulta de calendarios de cursos y la difusión de artículos especializados a través de un blog corporativo.
- **Email marketing:** envío periódico de boletines informativos dirigidos a instituciones educativas, empresas y comunidades profesionales, con el fin de mantener una comunicación constante y personalizada.

- **Eventos presenciales:** organización de actividades como charlas gratuitas, participación en ferias educativas y establecimiento de convenios con universidades para la promoción directa de los servicios.
- **Testimonios y narrativas transformadoras:** utilización de historias reales que evidencien el impacto positivo de la educación socioemocional en la vida de los participantes, como recurso persuasivo y emocional (Fog, 2005)

El tono comunicacional adoptado será empático, inspirador y profesional, orientado a construir relaciones sostenibles en el tiempo, basadas en la confianza y el compromiso con el bienestar integral de los clientes.

Estrategias de Fidelización y Construcción de Comunidad Educativa

La estrategia de fidelización estará orientada a la consolidación de una comunidad de aprendizaje emocional, concebida como un espacio de interacción continua entre los participantes y la organización, incluso después de concluida la formación. En este sentido, (Reichheld, 1996) sostiene que la lealtad del cliente se fortalece cuando las organizaciones generan experiencias significativas y ofrecen un acompañamiento sostenido en el tiempo.

Entre las principales acciones previstas para fomentar el compromiso y la permanencia de los usuarios se destacan:

- **Implementación de un programa de beneficios exclusivos** para participantes recurrentes, con incentivos que reconozcan su continuidad y preferencia.
- **Creación del club “Embajadores Emocionales”**, orientado a promover el liderazgo en competencias socioemocionales y a fortalecer el sentido de pertenencia.
- **Acceso gratuito a contenidos complementarios**, así como la organización de encuentros presenciales mensuales que refuercen el aprendizaje y la interacción entre miembros de la comunidad.
- **Sistema de reconocimiento digital**, mediante la entrega de insignias virtuales a los participantes que demuestren un desempeño destacado o un compromiso ejemplar.

Estas iniciativas contribuirán al fortalecimiento de la reputación institucional, al tiempo que permitirán consolidar una base de clientes comprometidos, generando relaciones sostenibles y de largo plazo con los distintos públicos de interés.

Plan Anual de Marketing: Cronograma y Presupuesto

El plan de marketing anual considera una planificación estratégica que se estructurará en cuatro fases, cada una orientada a consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado, fortalecer la relación con los clientes y garantizar la sostenibilidad comercial del proyecto. El objetivo del presente plan es diseñar y ejecutar un conjunto de estrategias de marketing sostenibles acordes al presupuesto que permitan el posicionamiento de la marca, la captación de clientes estratégicos y la expansión del servicio durante su primer año de operación. A continuación, se detallan las etapas, sus respectivos periodos de ejecución, actividades clave y estimaciones presupuestarias:

Tabla 3. Plan anual de Marketing: Cronograma y Presupuesto

Fase	Periodo de duración	Estrategias principales	Actividades destacadas	Presupuesto (USD)
I. Lanzamiento <i>*Nota: esta fase solo se ejecutará el primer año de lanzamiento, considerado dentro de los gastos preoperativos.</i>	Meses 1–3	Marketing de contenidos, relaciones públicas, marketing experiencial	Diseño de identidad visual, campaña digital inicial, evento inaugural gratuito, notas de prensa locales	2.000
II. Posicionamiento	Meses 4–6	Marketing digital, posicionamiento de marca, colaboraciones estratégicas	Publicación de artículos especializados, videos testimoniales, alianzas con influencers educativos	2.000
III. Fidelización	Meses 7–9	Marketing relacional, comunicación personalizada, valor agregado	Creación de programa de membresía corporativa; envío de newsletter mensual; organización de eventos de networking	1.500
IV. Expansión	Meses 10–12	Alianzas estratégicas, diversificación y expansión de mercado	Convenios con universidades y cámaras empresariales; desarrollo de programas híbridos; capacitaciones en otras ciudades	2,500
Total anual	12 meses	Estrategia integral de crecimiento sostenible	Ejecución secuencial y evaluativa de las cuatro fases	6.000 anuales + 2.000 por fase de lanzamiento, considerado en los gastos preoperativos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este plan de marketing será implementado en su totalidad en su primer año de operación; para los años restantes considerando que la fase de lanzamiento es una actividad que no es necesario hacerlo recurrentemente. En los años posteriores se ejecutará desde la fase 2 a la 4, dando una totalidad de plan anual de \$6.000 dólares.

En este sentido, la estructura del presupuesto dentro del plan garantiza el uso eficiente de los recursos financieros disponibles. Según (P. F. Drucker, 2007), la efectividad en la gestión de marketing no depende del tamaño del presupuesto, sino de la claridad estratégica y la capacidad de ejecutar con foco en el cliente. La combinación de estrategias digitales, experienciales y relacionales maximiza el retorno esperado (ROI) mediante acciones escalables y medibles.

Estrategias dentro de cada una de las fases del Plan anual de Marketing

Fase I: Lanzamiento y visibilidad Institucional

La primera fase del plan de marketing tiene como propósito fundamental generar visibilidad inicial y reconocimiento de marca en el mercado objetivo. Según (Schmitt, 1999), las experiencias directas con la marca permiten construir asociaciones emocionales positivas, lo cual resulta especialmente relevante en el sector de la capacitación socioemocional, donde el vínculo emocional con el servicio es determinante para la percepción de valor por parte del cliente.

En este contexto, se han definido acciones estratégicas orientadas a introducir la organización en el Distrito Metropolitano de Quito mediante un enfoque de marketing experiencial y relacional. Entre estas acciones destacan la ejecución de una campaña digital de expectativa, la realización de un evento inaugural gratuito y la difusión mediática local. Estas iniciativas buscan posicionar la marca en la mente del consumidor a través de canales de comunicación de bajo costo, pero alto impacto, optimizando así el retorno sobre la inversión inicial.

El presupuesto asignado para esta fase asciende a USD 2.000, monto que permitirá establecer una presencia institucional sólida, generar interés en los públicos objetivo y sentar las bases para el desarrollo de relaciones sostenibles con clientes potenciales (Morgan, 1994).

Fase II: Posicionamiento

La segunda fase del plan de marketing tiene como objetivo central fortalecer la presencia y credibilidad de la marca en el mercado objetivo, mediante la implementación de estrategias digitales y colaborativas. De acuerdo con (Ries, 2001), el posicionamiento se logra al ocupar un

espacio mental distintivo en los consumidores, sustentado en la coherencia del mensaje y el valor percibido por el público.

En este contexto, se han definido acciones estratégicas orientadas a consolidar la autoridad institucional y ampliar el alcance orgánico de la marca. Entre estas acciones destacan el desarrollo de marketing de contenidos especializados, la difusión de testimonios de participantes y la generación de alianzas con influencers educativos locales. Estas herramientas permiten construir una narrativa de valor que refuerza la legitimidad de la empresa y su propuesta formativa.

El presupuesto asignado para esta fase asciende a USD 2.000, destinado principalmente a la creación de materiales audiovisuales de alta calidad y a la participación en ferias sectoriales. Estas actividades contribuyen al fortalecimiento del reconocimiento institucional, posicionando a la empresa como un referente en el ámbito de la capacitación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito

Fase III: Fidelización y construcción de relaciones duraderas

La tercera fase del plan de marketing se orienta a fortalecer la retención y lealtad de los clientes mediante el establecimiento de relaciones personalizadas y la implementación de programas de valor agregado. Según (Peppers, 2011), la fidelización constituye la base de la rentabilidad sostenible, dado que el costo de retener a un cliente es significativamente menor que el de captar uno nuevo.

En coherencia con el enfoque del marketing relacional propuesto por (Grönroos, 2004), esta etapa contempla la creación de un programa de membresía corporativa, el envío periódico de boletines informativos (newsletters) y la organización de eventos de networking. Estas acciones están diseñadas para fortalecer los vínculos entre los participantes y la marca, generando confianza, compromiso y una experiencia de valor que trascienda la transacción comercial.

Con una inversión estimada de USD 1.500, esta fase prioriza el mantenimiento de relaciones sostenibles en el tiempo, fomentando la recomendación boca a boca como mecanismo de expansión orgánica y reputacional. Este enfoque permite consolidar una comunidad educativa emocionalmente conectada, que actúe como embajadora de la marca y contribuya a su posicionamiento estratégico en el mercado.

Fase IV: Expansión

La cuarta fase del plan de marketing se orienta a la ampliación territorial y sectorial de la empresa, con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado y extender su alcance geográfico. Esta estrategia se fundamenta en el modelo de expansión de mercado propuesto por (Ansoff, 1957), el cual plantea la diversificación de clientes y zonas de influencia como mecanismo de crecimiento sostenible.

En este marco, se proyecta el establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, cámaras de comercio y empresas privadas, que permitan el desarrollo de programas conjuntos de capacitación y la penetración en nuevas ciudades como Cuenca y Ambato. Estas colaboraciones institucionales no solo amplían la cobertura del servicio, sino que también fortalecen la legitimidad de la empresa en el ámbito educativo y corporativo.

Asimismo, se contempla la incorporación de una modalidad híbrida de enseñanza (presencial y virtual), en respuesta a las tendencias del marketing 5.0, que promueve la integración de tecnología y humanismo en la experiencia del cliente (P. , K. H. , & S. I. Kotler, 2021) Esta modalidad permite atender a públicos diversos, optimizar recursos y ofrecer una experiencia formativa más flexible y personalizada.

Con una inversión estimada de USD 2.500, esta fase busca consolidar el crecimiento orgánico de la empresa, sentando las bases para su sostenibilidad a mediano plazo y posicionándola como un referente en formación socioemocional en el contexto nacional.

Finalmente, el plan anual de marketing contará con seguimiento y evaluación del desempeño de este, el cual se realizará mediante indicadores clave, tales como el número de participantes inscritos, el nivel de satisfacción del cliente, la tasa de retención y el retorno sobre la inversión publicitaria (ROI). En línea con (P. , & K. K. Kotler, 2022), el monitoreo constante de estos indicadores permite ajustar las estrategias de manera oportuna y optimizar el uso de los recursos disponibles, asegurando así una gestión eficiente del marketing.

Conclusiones del Plan de Marketing

El plan anual de marketing considera un presupuesto que demuestra viabilidad económica y estrategia integral para posicionar a la empresa de capacitación presencial en educación socioemocional como un referente en el Distrito Metropolitano de Quito. La articulación de

enfoques diferenciadores, estrategias de comunicación emocional y mecanismos de fidelización permite proyectar una marca con propósito, orientada no solo a la generación de valor económico, sino también al impacto positivo en el ámbito social.

En concordancia con los postulados de (M. Porter, 1985), la construcción de una ventaja competitiva sostenible se fundamenta en la capacidad de una organización para ofrecer valor de manera singular y difícilmente replicable. En este contexto, la propuesta de “Armonía Emocional Quito” se distingue por su metodología presencial, el respaldo de fundamentos científicos y su compromiso con el bienestar integral de los participantes. Estos elementos configuran una oferta formativa que contribuye al fortalecimiento del tejido emocional, educativo y comunitario de la ciudad, consolidando así una propuesta empresarial con alto potencial de sostenibilidad y relevancia social.

En consecuencia, este plan no solo representa una propuesta operativa de marketing rentable, sino también una estrategia de desarrollo organizacional sostenible, alineada con los principios de responsabilidad social, innovación y crecimiento progresivo en el ámbito de la educación socioemocional.

CAPÍTULO 6: PLAN OPERATIVO

El plan operativo constituye el instrumento técnico que orienta la ejecución de las actividades necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Según (Heizer, 2020a) la planificación operativa permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, definiendo los procesos, recursos y responsabilidades requeridos para asegurar la eficiencia en la gestión empresarial.

En este capítulo se presenta la estructura operativa de la empresa dedicada a la capacitación presencial en educación socioemocional, abarcando desde la caracterización del servicio hasta el cronograma de implementación, con el propósito de garantizar una ejecución ordenada, coherente y alineada con los objetivos del plan de negocios.

Descripción del Servicio de Capacitación Presencial

La empresa ofrecerá un servicio especializado de capacitación presencial en educación socioemocional, orientado al fortalecimiento de competencias emocionales, sociales y comunicativas en los participantes. Los programas estarán diseñados bajo un enfoque metodológico vivencial, que incorpora dinámicas grupales, ejercicios de atención plena (mindfulness), simulaciones de roles (role playing) y análisis reflexivo de experiencias, en concordancia con el modelo de aprendizaje experiencial propuesto por (Kolb, 1984b).

Uno de los principales elementos diferenciadores del servicio será la atención personalizada y el acompañamiento continuo durante el proceso formativo. Tal como lo plantea (Goleman, 2018) el desarrollo de habilidades emocionales requiere de interacción directa, retroalimentación empática y práctica constante, condiciones que se optimizan en entornos presenciales. Cada curso incluirá una evaluación diagnóstica inicial, el desarrollo progresivo de competencias socioemocionales y una medición del impacto alcanzado, garantizando así la efectividad del proceso de aprendizaje.

Diseño Curricular de los Programas Socioemocionales

El diseño curricular de los programas de capacitación se estructurará bajo un enfoque basado en competencias, tomando como referencia los cinco dominios establecidos por el modelo (CASEL, 2022): autoconciencia, autorregulación, conciencia social, habilidades para establecer relaciones interpersonales y toma de decisiones responsable.

Cada módulo formativo estará compuesto por elementos pedagógicos claramente definidos, que incluyen:

- Objetivos de aprendizaje específicos.
- Contenidos teóricos y prácticos integrados.
- Metodologías de enseñanza experiencial.
- Actividades aplicativas orientadas a la transferencia de conocimientos.
- Evaluaciones formativas y sumativas que permitan valorar el progreso y el impacto del aprendizaje.

Como ejemplo, se propone el módulo inicial titulado “Gestión emocional y bienestar personal”, con una duración de 8 horas distribuidas en dos jornadas presenciales. Este módulo combinará contenidos conceptuales, ejercicios reflexivos y dinámicas colaborativas, orientadas al desarrollo de habilidades emocionales aplicables en contextos reales.

De acuerdo con (Zabalza, 2020) la formación efectiva en personas adultas se sustenta en la pertinencia de los contenidos, la participación activa del aprendiz y la aplicabilidad inmediata de lo aprendido. Estos principios constituirán la base para el diseño curricular de los programas, asegurando su relevancia y eficacia en el desarrollo de competencias socioemocionales.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

La metodología pedagógica que se aplicará en los programas de capacitación se fundamenta en el enfoque experiencial y reflexivo, el cual promueve el aprendizaje a través de la vivencia directa y la introspección guiada. Este modelo, desarrollado por (Kolb, 1984b), contempla cuatro fases interrelacionadas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

En el marco de este enfoque, se incorporarán diversas técnicas propias del aprendizaje socioemocional, tales como:

- Ejercicios orientados al autoconocimiento y a la regulación emocional.
- Dinámicas cooperativas que fomenten la empatía y el trabajo en equipo.
- Análisis de casos reales que permitan contextualizar los contenidos.

- Simulaciones de situaciones propias del entorno educativo y laboral.
- Evaluaciones emocionales al inicio y al final del proceso formativo.

De acuerdo con (Bisquerra, 2017) para que la educación emocional sea efectiva, es indispensable generar ambientes seguros y respetuosos, donde los participantes puedan explorar sus emociones sin temor a ser juzgados, contando con el acompañamiento profesional adecuado. Esta perspectiva será clave para garantizar la profundidad y el impacto del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Modalidad Operativa

La empresa adoptará una modalidad operativa flexible que prescinde de contar con un aula física propia. En su lugar, se implementará una estrategia basada en dos alternativas principales:

1. Renta de espacios físicos especializados, ubicados estratégicamente en el Distrito Metropolitano de Quito, que cumplan con los requisitos técnicos, ambientales y logísticos necesarios para garantizar una experiencia formativa de calidad.
2. Uso de instalaciones proporcionadas por las instituciones contratantes, como colegios, empresas u organizaciones comunitarias, siempre que estas cuenten con las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades grupales, dinámicas vivenciales y recursos básicos de apoyo pedagógico.

Esta modalidad presenta diversas ventajas estratégicas:

- Optimización de recursos financieros, al evitar inversiones iniciales elevadas en infraestructura propia.
- Mayor adaptabilidad y cobertura territorial, permitiendo atender a clientes en distintas zonas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Reducción de costos fijos, lo que favorece la sostenibilidad financiera del proyecto en sus etapas iniciales.
- Fortalecimiento de vínculos institucionales, al facilitar la colaboración directa con organizaciones educativas y empresariales.
- Flexibilidad operativa, que permite ajustar la logística de los programas según las necesidades específicas de cada cliente.

De acuerdo con (P. , & K. K. L. Kotler, 2022), la flexibilidad en la distribución de servicios educativos es clave para maximizar la conveniencia del usuario y garantizar condiciones adecuadas de acceso físico. Esta estrategia permite a la empresa mantener un enfoque centrado en el cliente, adaptándose a sus contextos y promoviendo una experiencia formativa eficiente y personalizada.

Asimismo, (Slack, 2013a) destacan que la flexibilidad operativa es una ventaja competitiva clave en empresas de servicios, ya que permite responder de manera ágil a la variabilidad de la demanda y a las condiciones cambiantes del entorno. En este sentido, prescindir de infraestructura propia y optar por espacios adaptables permite a la empresa mantener una estructura liviana, reducir riesgos financieros y mejorar la capacidad de adaptación.

Además, (Maheut, 2020) señala que la flexibilidad en la planificación operativa es esencial para gestionar eficientemente los recursos en entornos complejos, especialmente en servicios personalizados como la capacitación emocional.

Esta estrategia permite a la empresa mantener un enfoque centrado en el cliente, adaptándose a sus contextos y promoviendo una experiencia formativa eficiente, sostenible y personalizada.

Personal Operativo y Docente

El equipo operativo estará conformado por profesionales especializados en áreas como psicología, pedagogía, coaching y administración, con el propósito de garantizar la calidad técnica y pedagógica de los servicios ofrecidos. La estructura inicial del personal se detalla a continuación:

Tabla 4: Personal Operativo y Docente

Cargo	Funciones Principales	Formación Requerida	Mínima
Gerente General	Dirección estratégica, gestión financiera y relaciones institucionales	Maestría en Administración de Empresas (MBA) o equivalente	
Coordinador Académico	Diseño curricular, diseño instruccional, planificación y evaluación de programas formativos	Psicólogo educativo o profesional en pedagogía	
Coordinación Comercial y de Marketing	Diseña e implementar estrategias de promoción, posicionamiento institucional y fidelización de clientes	Perfil con formación en marketing.	
Instructores Socioemocionales	Ejecución de talleres, aplicación de metodologías vivenciales	Psicólogos o coaches certificados	
Secretaria Administrativa de Gerencia	Gestión logística y coordinación administrativa, atención al cliente y registro de participantes	Técnico en administración	

Fuente: Elaboración propia (2025)

La formación continua del personal será una prioridad institucional, promoviendo la actualización permanente en inteligencia emocional, metodologías activas y fundamentos de neuroeducación, en línea con los planteamientos de (Salovey, 1990)

Procesos Operativos

La estructura operativa del proyecto se organizará en cinco fases fundamentales, conforme a los principios de gestión por procesos propuestos por (Hammer, 2017). Cada etapa responde a una secuencia lógica orientada a garantizar la eficiencia y calidad del servicio:

1. Promoción y captación de clientes. Incluye la difusión de la oferta formativa mediante publicaciones digitales, establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresariales, así como la habilitación de un sistema de inscripción en línea.
2. Diagnóstico inicial. Consiste en la aplicación de instrumentos de evaluación emocional y entrevistas previas, con el fin de identificar las necesidades específicas de los participantes y personalizar la intervención.
3. Ejecución del programa. Comprende el desarrollo de talleres presenciales, aplicando metodologías vivenciales que promuevan el aprendizaje activo y el desarrollo de competencias socioemocionales.
4. Evaluación y certificación. Implica la medición de resultados obtenidos, la entrega de certificados de participación y la retroalimentación individual y grupal sobre el proceso formativo.
5. Seguimiento post-capacitación. Incluye la aplicación de encuestas de satisfacción, así como la implementación de programas de refuerzo y acompañamiento posterior, orientados a consolidar el aprendizaje.

Cada uno de estos procesos estará asociado a indicadores clave de desempeño (KPIs), enfocados en la calidad del servicio, el nivel de satisfacción del cliente y la tasa de retención, con el objetivo de asegurar una gestión orientada a resultados.

Plan de Calidad del Servicio

La empresa implementará un Sistema de Gestión de la Calidad Educativa (SGCE), estructurado en torno al ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), como marco metodológico para asegurar la mejora continua en la prestación de servicios. En línea con los planteamientos de (Crosby, 1999), la calidad no debe ser entendida como un proceso de control posterior, sino como un componente que se construye desde el diseño mismo del servicio.

Los estándares de calidad contemplados incluyen:

- Formación continua y actualización profesional de los facilitadores.
- Evaluación sistemática de la satisfacción del cliente al finalizar cada curso.
- Ejecución de auditorías internas con periodicidad trimestral.

- Proceso de certificación institucional conforme a la norma ISO 21001:2018, orientada a la gestión de organizaciones educativas.

Como metas operativas, se proyecta alcanzar un índice de satisfacción del cliente igual o superior al 90 %, así como una tasa de retención anual del 75 % durante los dos primeros años de funcionamiento. Estos indicadores permitirán monitorear el desempeño del sistema y orientar las decisiones estratégicas hacia la excelencia en el servicio.

Cronograma de Implementación

El cronograma operativo contempla un período de doce meses, estructurado en fases sucesivas que abarcan la preparación, el lanzamiento y la consolidación del proyecto. Cada etapa está diseñada para asegurar una ejecución ordenada y eficiente de las actividades clave.

Tabla 5: Cronograma de Implementación

Fase	Periodo	Actividades Principales
1. Preparación	Meses 1–3	Legalización de la empresa, y selección del equipo operativo.
2. Diseño	Meses 4–5	Desarrollo de los programas formativos, elaboración de manuales operativos y materiales pedagógicos.
3. Promoción Inicial	Meses 6–7	Ejecución de campañas de lanzamiento y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas.
4. Inicio de Operaciones	Mes 8	Implementación del primer ciclo de talleres presenciales dirigidos a los segmentos objetivo.
5. Evaluación y Ajuste	Meses 9–12	Análisis de resultados, ajustes metodológicos y expansión progresiva de los servicios ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El seguimiento y control de cada fase se realizará de forma mensual, mediante el uso de herramientas de gestión de proyectos y cuadros de mando integrales, conforme a los lineamientos propuestos por (Kaplan, 2004a). Este enfoque permitirá monitorear el avance, identificar

desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Conclusiones del Plan Operativo

El plan operativo desarrollado establece los fundamentos funcionales y logísticos necesarios para la implementación efectiva del proyecto empresarial. Se evidencia una estructura organizativa flexible, orientada a la calidad y alineada con los objetivos institucionales, lo que permitirá ofrecer servicios formativos coherentes con la misión de la empresa.

La articulación de procesos estandarizados y un equipo profesional capacitado garantiza una experiencia de aprendizaje significativa, eficiente y sostenible. En concordancia con lo planteado por (Heizer, 2020a), la excelencia operativa en organizaciones de servicios depende de la integración estratégica entre calidad, eficiencia y atención al cliente, principios que han sido incorporados de manera transversal en el presente proyecto.

CAPITULO 7: PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

El presente capítulo establece la estructura administrativa y legal que sustentará el funcionamiento de la empresa propuesta. Se definen los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas del equipo de trabajo, así como el marco normativo que regula su constitución y operación. Según (S. P. , & C. M. Robbins, 2021), una organización eficaz requiere la implementación de una estructura formal que facilite la coordinación de actividades, la delegación de autoridad y la optimización de los canales de comunicación interna.

En este apartado se detallan la configuración organizativa, los perfiles profesionales requeridos y las disposiciones legales pertinentes para el desarrollo de una empresa dedicada a la capacitación presencial en educación socioemocional.

Estructura Organizacional

La empresa adoptará una estructura funcional, orientada a la especialización de tareas en función de las áreas estratégicas: dirección general, gestión académica, administración operativa y comercialización. De acuerdo con (Daft, 2020), este tipo de estructura resulta especialmente eficiente en organizaciones pequeñas y medianas del sector educativo, al facilitar la claridad en la jerarquía y la asignación de funciones.

Organigrama propuesto:

- **Gerencia General**
 - Coordinación Académica
 - Coordinación Administrativa
 - Coordinación Comercial y de Marketing
 - Instructores socioemocionales y Personal de Apoyo

Esta configuración organizativa garantiza líneas definidas de autoridad y comunicación, promoviendo una gestión ágil y orientada a la excelencia educativa. Asimismo, fomenta la participación en la toma de decisiones y estimula la innovación pedagógica, aspectos fundamentales en el desarrollo de servicios formativos de calidad (Chiavenato, 2017b)

Perfil del Equipo Directivo y Roles Estratégicos

El desempeño exitoso de una empresa dedicada a la formación educativa está estrechamente vinculado con la calidad de su capital humano. En este contexto, (Dessler, 2021) sostiene que los líderes organizacionales deben contar con competencias estratégicas, comunicacionales y socioemocionales que generen confianza y fomenten el compromiso institucional.

A continuación, se describen los principales cargos directivos y sus respectivas funciones dentro de la estructura organizativa:

- **Gerente General:** Responsable de la conducción estratégica de la empresa, incluyendo la planificación, gestión financiera, relaciones institucionales y supervisión integral de las operaciones. Se requiere formación de cuarto nivel (MBA o equivalente) y experiencia comprobada en dirección de proyectos educativos.
- **Coordinador Académico:** Encargado del diseño curricular y diseño instruccional, aseguramiento de la calidad pedagógica y supervisión del equipo de facilitadores. El perfil profesional contempla formación en psicología educativa o pedagogía.
- **Secretaria Administrativa de Gerencia:** Encargada de la coordinación administrativa, manejo los recursos financieros, logísticos y humanos, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente. Se requiere título universitario en administración de empresas, contabilidad o afines.
- **Coordinador Comercial y de Marketing:** Diseña e implementar estrategias de promoción, posicionamiento institucional y fidelización de clientes. El perfil requerido incluye formación en marketing, comunicación corporativa o áreas relacionadas.
- **Instructores Socioemocionales:** Son responsables de la ejecución de los programas formativos presenciales, aplicando metodologías vivenciales y realizando evaluaciones emocionales. Se requiere título universitario en psicología, educación o certificación profesional en coaching.

Este equipo multidisciplinario permitirá una gestión integral orientada al desarrollo organizacional, bajo un enfoque de liderazgo transformacional que promueve la motivación, la innovación y el aprendizaje continuo (Bass, 2006)

Requerimientos de Talento Humano y Formación del Personal

En el contexto de empresas dedicadas a la prestación de servicios formativos, el talento humano representa el activo más estratégico y determinante para el éxito organizacional. Según (Chiavenato, 2017c), la gestión del capital humano debe orientarse a procesos de selección, capacitación y desarrollo profesional, asegurando que las competencias del personal estén alineadas con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

La empresa implementará una política de gestión de recursos humanos estructurada en tres pilares fundamentales:

1. **Selección basada en competencias:** Se aplicarán procesos de evaluación técnica y emocional mediante entrevistas estructuradas y pruebas de desempeño, con el fin de identificar perfiles idóneos para cada función.
2. **Capacitación continua:** Se promoverá la formación permanente en áreas clave como inteligencia emocional, metodologías activas de enseñanza y atención al cliente, fortaleciendo las capacidades pedagógicas y relacionales del equipo.
3. **Evaluación del desempeño:** Se establecerá un sistema de revisión semestral que considere indicadores académicos, niveles de satisfacción de los participantes y cumplimiento de objetivos formativos.

Adicionalmente, se desarrollará un plan anual de formación interna para el cuerpo docente, que incluirá talleres de actualización metodológica y estrategias para el manejo efectivo de grupos. En línea con lo señalado por la (UNESCO, 2021), la formación continua del personal educativo constituye un elemento esencial para garantizar la calidad del aprendizaje emocional y el impacto positivo en los procesos formativos.

Marco Legal para la Capacitación No Formal en Ecuador

El marco jurídico ecuatoriano reconoce la educación no formal como una dimensión fundamental del aprendizaje a lo largo de la vida. Conforme a lo establecido en el artículo 27 de la Constitución de la República del (Ecuador, 2008), el Estado garantiza el derecho a una educación integral, permanente y participativa, lo que respalda la implementación de iniciativas formativas fuera del sistema educativo convencional.

Para operar legalmente, la empresa deberá cumplir con las siguientes disposiciones normativas:

- **Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2021):** Reconoce y regula los programas de capacitación y formación profesional desarrollados fuera del sistema formal de educación.
- **Código de Trabajo:** Establece las condiciones legales que rigen las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, incluyendo aspectos contractuales, derechos y obligaciones (Ministerio de Trabajo, 2023a).
- **Ordenanzas Municipales del Distrito Metropolitano de Quito:** Determinan los requisitos para la obtención de permisos de funcionamiento, condiciones de seguridad y uso del suelo (GAD Quito, 2021)
- **Registro Único de Contribuyentes (RUC):** Administrado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), es indispensable para la facturación de servicios y el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- **Ley de Economía Popular y Solidaria (2011):** Aplicable en caso de que la empresa se constituya bajo la figura jurídica de cooperativa o asociación de capacitación.

El cumplimiento riguroso de este marco legal permitirá garantizar la legitimidad, sostenibilidad jurídica y operativa del proyecto, asegurando su alineación con las políticas públicas vigentes en materia educativa y laboral (Ministerio de Educación, 2022)

Trámites y Permisos Requeridos

Para iniciar sus operaciones, la empresa deberá cumplir con una serie de trámites legales y administrativos que garanticen su formalización y funcionamiento conforme a la normativa vigente. A continuación, se detallan los principales procedimientos y las entidades responsables de su gestión:

Tabla 6: Trámites y permisos requeridos

Trámite	Entidad Responsable	Descripción
Registro de nombre comercial	Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)	Registro oficial de la marca y logotipo institucional para su protección legal.
Constitución jurídica	Superintendencia de Compañías o Notaría	Formalización de la empresa como persona jurídica, bajo la figura de compañía limitada o unipersonal.
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Inscripción tributaria que habilita la facturación legal y el cumplimiento de obligaciones fiscales.
Permiso de funcionamiento	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Autorización para operar en un local físico, cumpliendo con las normas de seguridad y uso del suelo.
Licencia ambiental (si aplica)	Secretaría de Ambiente del Municipio	Requisito en caso de que la actividad empresarial implique el uso significativo de recursos naturales o la generación de residuos.
Certificación como entidad capacitadora	Ministerio de Trabajo	Registro oficial de la empresa como centro de capacitación, incluyendo la validación de programas y facilitadores.

Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con el (Ministerio de Trabajo, 2023b) las entidades que ofrecen servicios de capacitación deben registrar sus programas formativos y personal docente en la plataforma oficial, con el fin de obtener reconocimiento nacional y operar legalmente en el ámbito educativo no formal.

Política de Gestión y Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa estará fundamentada en valores como la armonía, la empatía y el aprendizaje continuo, en coherencia con los principios de la educación socioemocional. Según (Schein, 2017a), la cultura organizacional constituye el conjunto de normas, valores y comportamientos que orientan la toma de decisiones y fortalecen la cohesión interna de una organización.

Los pilares que sustentarán esta cultura serán los siguientes:

1. **Enfoque en el bienestar:** Promover el equilibrio entre la productividad y la salud emocional de los colaboradores.
2. **Comunicación abierta:** Fomentar el diálogo empático, transparente y horizontal entre todos los miembros del equipo.
3. **Liderazgo colaborativo:** Impulsar la corresponsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
4. **Compromiso social:** Mantener una orientación hacia el desarrollo humano y el impacto positivo en la comunidad.

Para fortalecer el clima laboral, se implementarán actividades de integración, programas de reconocimiento al desempeño y acciones de autocuidado. Según (S. P. , & J. T. A. Robbins, 2021), el bienestar organizacional contribuye significativamente a la motivación, la retención del talento y la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

Código de Ética Institucional

El código de ética institucional constituye un instrumento normativo que orientará el comportamiento profesional del equipo de trabajo, asegurando la coherencia con los principios y valores que sustentan la misión de la empresa. Este documento establecerá directrices claras para la actuación ética, promoviendo un entorno de respeto, integridad y responsabilidad.

Entre los principios fundamentales que integrarán el código se destacan:

- **Respeto a la diversidad** y promoción de la no discriminación en todos los ámbitos de interacción.
- **Confidencialidad** en el manejo de información personal y emocional de los participantes.
- **Integridad profesional**, reflejada en la honestidad académica y el compromiso con la calidad del servicio.
- **Prevención de conflictos de interés**, garantizando la transparencia en la toma de decisiones.
- **Responsabilidad social y ambiental**, como parte del compromiso institucional con el desarrollo sostenible.

Este código será de cumplimiento obligatorio para todo el personal y se someterá a revisión anual, con el fin de mantener su vigencia y pertinencia. Según (Treviño, 2021), los códigos éticos fortalecen la transparencia organizacional y contribuyen a consolidar la reputación institucional, especialmente en entidades educativas.

Conclusiones del Plan Organizacional y Legal

El plan organizacional y legal desarrollado proporciona los fundamentos administrativos, humanos y jurídicos necesarios para la implementación efectiva del proyecto empresarial. La estructura funcional propuesta permite una clara definición de roles, facilita la comunicación interna y asegura mecanismos de control de calidad en los procesos operativos.

Asimismo, el cumplimiento del marco normativo vigente garantiza la legitimidad de la empresa, promueve la responsabilidad institucional y contribuye a su sostenibilidad en el largo plazo.

La integración de un liderazgo empático, un equipo profesional capacitado y una cultura organizacional alineada con los principios de la educación socioemocional fortalece la identidad institucional y genera valor social. En concordancia con (Chiavenato, 2017a), las organizaciones que fomentan la armonía interna y el desarrollo humano logran mayores niveles de compromiso, innovación y éxito sostenido.

CAPITULO 8: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo expone el plan financiero diseñado para respaldar la viabilidad económica del proyecto de capacitación presencial en educación socioemocional. Este modelo contempla la ejecución de cinco cursos mensuales, distribuidos de la siguiente manera:

- Cuatro cursos bajo modalidad In House, desarrollados en las instalaciones de instituciones educativas o empresas.
- Un curso abierto al público, realizado en espacios arrendados.

La combinación de estas modalidades permite diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la rentabilidad del negocio sin requerir una inversión inicial elevada. Según (Gitman, 2019), lograr un balance entre el control de costos y la diversificación de servicios es fundamental para maximizar el retorno sobre la inversión en empresas del sector educativo.

Supuestos Financieros

El modelo financiero se construye sobre los siguientes supuestos generales:

- Horizonte de evaluación: 5 años.
- Moneda de referencia: dólares estadounidenses (USD).
- Tasa de descuento: 12 % anual.
- Proyección de crecimiento en ventas: 5% anual
- Precio promedio por participante: USD 60.
- Número promedio de participantes por curso: 25.
- Frecuencia mensual de operación: 5 cursos (4 In House + 1 abierto).
- Número de horas por cada curso: 8 horas
- Inversión inicial estimada: USD 30.612,39.
- La inflación a partir del segundo año se considera del 2% anual.

Este enfoque permite establecer una estructura financiera ágil, escalable y adaptable a las condiciones del mercado. De acuerdo con (Heizer, 2020b), los modelos operativos livianos favorecen la eficiencia en la asignación de recursos y la sostenibilidad de proyectos emergentes en el sector de servicios.

Inversión Inicial

Las inversiones iniciales están constituidas por las adquisiciones previas, los gastos iniciales preoperativos y el capital de trabajo; se detalla a continuación cada una de estas inversiones:

Tabla 7. Inversiones Fijas:

Tipo	Cantidad	Ítem	Valor Unitario	Valor Total	Subtotal
Tecnología	3	Computador portátil	\$750,00	\$2.250,00	\$3.800,00
Tecnología	1	Impresora	\$200,00	\$200,00	
Tecnología	1	Proyector	\$1.200,00	\$1.200,00	
Tecnología	1	Juego de Parlantes + Micrófono	\$150,00	\$150,00	
Servicio Asociado	3	Licencias Ofimática (Office as service)	\$100,00	\$300,00	\$300,00
Mobiliario	3	Escritorio	\$180,00	\$540,00	\$1.260,00
Mobiliario	2	Sillas con apoyabrazos	\$60,00	\$120,00	
Mobiliario	1	Silla de Gerencia	\$100,00	\$100,00	
Mobiliario	6	Sillas para clientes / espera	\$50,00	\$300,00	
Mobiliario	1	Mesa para reuniones	\$200,00	\$200,00	
		Total		\$5.360,00	\$5.360,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 8. Gastos Pre-operativos

Concepto	Detalle	Subtotal USD
Marketing inicial y lanzamiento de acuerdo al Plan de Marketing	Desarrollo de identidad visual, sitio web, redes sociales y estrategia de marca	\$2.000,00
Licencias, seguros y permisos	Trámites legales, registros y seguros institucionales	\$1.500,00
	Total	\$3.500,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 9. Capital de Trabajo

Concepto	Detalle	Subtotal	Para 3 meses
Material didáctico	Elaboración de kits de formación, manuales y artes para certificados	\$2.000,00	\$2.000,00
Mobiliario portátil y banners	Implementación de recursos móviles para eventos y capacitaciones In House	\$1.500,00	\$1.500,00
Sueldos personal al inicio	Cobertura de sueldos, servicios básicos y operación administrativa	\$3.058,30	\$9.174,90
Honorarios al inicio	Honorarios Coordinador Académico e Instructor	\$2.800,00	\$4.400,00
Alquiler de auditorio	Contratación de espacios para un curso presencial abierto (USD 200 por evento)	\$200,00	\$600,00
Arriendo oficinas	Arrendamiento de oficinas administrativas	\$450,00	\$1.350,00
Servicios Básicos	Agua, Electricidad, Internet	\$250,00	\$750,00
Fondo de contingencia (10%)	Reserva operativa para imprevistos y ajustes estratégicos	\$1.025,83	\$1.977,49
	Total	\$11.284,13	\$21.752,39

Fuente: Elaboración propia (2025)

Es importante notar que para el cálculo del Capital de Trabajo se ha considerado un horizonte de tres meses que se encontrarían financiados incluso si el proyecto no se desempeña de acuerdo con lo esperado.

Los salarios de personal se detallan a continuación:

Tabla 10. Estimación de sueldos para 3 meses

Cargo	Salario Mensual	Para 3 meses
Gerente General	\$1.317,33	\$3.951,99
Coordinador Comercial y de Marketing	\$1.062,71	\$3.188,13
Secretaria Administrativa	\$678,26	\$2.034,78
Total Salarios al inicio	\$3.058,30	\$9.174,90

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 11. Estimación de honorarios para 3 meses

Honorarios	Valor mensual	Para 3 meses
*Coordinador Académico	\$2.000,00	\$2.000,00
**Instructor	\$800,00	\$2.400,00
Total		\$4.400,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

*El Coordinador Académico laborará una vez por año para realizar una actualización de la estructura y temario académicos.

**El Instructor será el encargado de impartir todos los cursos (In House y Abiertos), considerando 8 horas por cada uno.

De esta manera, las inversiones iniciales quedan definidas como se presenta a continuación:

Tabla 12. Inversiones iniciales

Tipo	Subtotal USD
Inversiones Fijas	\$5.360,00
Gastos Iniciales Preoperativo	\$3.500,00
Capital de trabajo	\$21.752,39
Total	\$30.612,39

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla anterior se detallan las estimaciones para las inversiones iniciales. El monto total estimado asciende a USD 30.612,39 mismo que será asumido en su totalidad con fondos propios.

Este esquema de inversión permite establecer una base operativa sólida, con recursos suficientes para garantizar la calidad del servicio, la visibilidad institucional y la sostenibilidad financiera en la etapa inicial del proyecto.

Costos Fijos y Variables

En esta sección se detallan los costos operativos mensuales de la empresa, diferenciando entre costos fijos y variables, con el propósito de establecer una estructura financiera clara que permita evaluar la sostenibilidad del proyecto.

Salarios anualizados

Para el cálculo de los salarios anualizados, se debe considerar que el Coordinador Académico será contratado dos veces por año para la actualización de los temas correspondientes, los salarios anualizados quedan de la siguiente manera:

Tabla 13. Salarios anualizados año 1.

Cargo	Salario	Beneficios Sociales año 1	Subtotal	Veces al año	Total año 1
Gerente General	\$1.000,00	\$317,33	\$1.317,33	12	\$15.807,96
Coordinador Comercial y de Marketing	\$800,00	\$262,71	\$1.062,71	12	\$12.752,52
Asistente administrativa	\$500,00	\$178,26	\$678,26	12	\$8.139,12
					\$36.699,60

Fuente: Elaboración propia (2025)

A partir del segundo año, debido a los incrementos en los beneficios sociales, los salarios anualizados se determinan de la siguiente manera:

Tabla 14. Salarios anualizados a partir del segundo año

Cargo	Salario	Beneficios Sociales año 2 en adelante	Subtotal	Veces al año	Total año 2
Gerente General	\$1.000,00	\$400,66	\$1.400,66	12	\$16.807,92
Coordinador Comercial y de Marketing	\$800,00	\$328,38	\$1.128,38	12	\$13.540,56
Asistente administrativa	\$500,00	\$219,93	\$719,93	12	\$8.639,16
				Total	\$38.987,64

Fuente: Elaboración propia (2025)

Esta estructura salarial busca garantizar una operación eficiente y sostenible, alineada con los objetivos estratégicos del proyecto, optimizando los recursos humanos sin comprometer la calidad del servicio ofrecido, brindando compensaciones competitivas en el mercado laboral y cumpliendo con la legislación vigente con relación a los beneficios sociales determinados por la ley.

Los costos fijos se estiman de la siguiente manera:

Tabla 15: Base Costos fijos para el primer año

AÑO 1		
Concepto	Monto mensual (USD)	Monto Anual (USD)
Sueldos administrativos y docentes	\$3.058,30	\$36.699,60
Arriendo oficina	\$450,00	\$5.400,00
Servicios básicos y transporte	\$250,00	\$3.000,00
Publicidad y marketing	\$500,00	\$6.000,00
Licencias y seguros	\$100,00	\$1.200,00
Total	\$4.358,30	\$52.299,60

Fuente: Elaboración propia (2025)

Debido a los incrementos en los beneficios sociales desde el segundo año hacia adelante, los costos fijos desde el segundo año se determinan a continuación:

Tabla 16. Base Costos fijos a partir del segundo año.

BASE AÑO 2 EN ADELANTE			
Concepto	Monto mensual (USD)	Monto Anual (USD)	Inflación 2%
Sueldos administrativos y docentes	\$3.248,97	\$38.987,64	\$39.767,39
Arriendo oficina	\$450,00	\$5.400,00	\$5.508,00
Servicios básicos y transporte	\$250,00	\$3.000,00	\$3.060,00
Publicidad y marketing	\$500,00	\$6.000,00	\$6.120,00
Licencias y seguros	\$100,00	\$1.200,00	\$1.224,00
Total			\$55.679,39

Fuente: Elaboración propia (2025)

Considerando un 2% de inflación anual, la depreciación y el valor de salvamento, se determina a continuación los costos fijos para el período de evaluación de 5 años

Tabla 17: Costos fijos anualizados para el período de evaluación

Año	Base Costo Fijo Anual (USD)	Aumento por Inflación (2%)	Depreciación	Salvamento	Total CF Anuales
1	\$52.299,60	\$52.299,60	\$1.392,67	\$0,00	\$53.692,27
2	\$55.679,39	\$55.679,39	\$1.392,67	\$0,00	\$57.072,06
3	\$55.679,39	\$56.792,98	\$1.392,67	\$0,00	\$58.185,65
4	\$55.679,39	\$57.928,84	\$126,00	\$0,00	\$58.054,84
5	\$55.679,39	\$59.087,42	\$126,00	\$630,00	\$59.843,42
				TOTAL	\$286.848,23

Fuente: Elaboración propia (2025)

La depreciación para el equipo de oficina y su mobiliario se determinó de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 18. Depreciación de adquisiciones

Rubro	Total	Período de Evaluación					Valor de Salvamento
		1	2	3	4	5	
Equipo de Oficina	\$3.800,00	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67	\$ 1.266,67			0
Mobiliario	\$1.260,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 630,00
Total Depreciación		\$ 1.392,67	\$ 1.392,67	\$ 1.392,67	\$ 126,00	\$ 126,00	

Fuente: Elaboración propia (2025)

Costos Variables por Curso

Los costos variables están directamente relacionados con la ejecución de cada curso, y varían según el tipo de modalidad:

Tabla 19: Costos variables por curso

Tipo de Curso	Costo por Curso (USD)	Cantidad mensual	Subtotal mensual	Anual
Curso In House (materiales)	\$150,00	4	\$600,00	\$7.200,00
Curso Abierto (auditorio alquilado \$200 + \$ 150 materiales)	\$350,00	1	\$350,00	\$4.200,00
Honorario Coordinador Académico	\$2.000,00	0,083333333	\$166,67	\$2.000,00
Honorario Instructor	\$800,00	1	\$800,00	\$9.600,00
		Total	\$1.916,67	\$23.000,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

Para calcular el costo variable promedio mensual, se considera la realización de cuatro cursos In House y uno abierto:

Costo variable promedio por curso:

$$(CV_{\text{promedio}} = \frac{(4 \times 150) + (1 \times 350) + 166.67 + 800}{5} = 383,33 \text{ USD})$$

Costo variable mensual total:

$$(383,33 \text{ USD}/\text{curso} \times 5 \text{ cursos}) = 1.916,67 \text{ USD}/\text{mes}$$

Costo variable anual: $(1.916,67 \times 12) = \$23.000,00$.

Proyección de costos variables durante todo el proyecto.

Considerando un incremento en la cantidad de cursos comercializados para cada período de evaluación del 5%, la cantidad de cursos durante el período de evaluación queda de la siguiente manera:

Tabla 20. Proyección de cantidad de cursos para un horizonte de 5 años, con aumento del 5% anual.

Tipo de Curso	Cantidad mensual Año 1	Cantidad Cursos Año 1	Cantidad Cursos Año 2	Cantidad Cursos Año 3	Cantidad Cursos Año 4	Cantidad Cursos Año 5
Curso In House	4	48	50	53	56	59
Curso Abierto	1	12	13	14	15	16
Subtotal Anual	5	60	63	67	71	75

Fuente: Elaboración propia (2025)

En base a la cantidad de cursos anuales determinada en la tabla anterior y los costos variables definidos previamente, los costos totales variables se definen de la siguiente manera:

Tabla 21. Costos variables totales

Tipo de Curso	Costos variables año 1	Costos variables año 2	Costos variables año 3	Costos variables año 4	Costos variables año 5
Curso In House	\$7.200,00	\$7.500,00	\$7.950,00	\$8.400,00	\$8.850,00
Curso Abierto	\$4.200,00	\$4.550,00	\$4.900,00	\$5.250,00	\$5.600,00
Coordinador Académico	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Instructor	\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00
Subtotal Anual	\$23.000,00	\$23.650,00	\$24.450,00	\$25.250,00	\$26.050,00
Con Inflación (2%)	\$23.000,00	\$24.123,00	\$24.939,00	\$25.755,00	\$26.571,00

Fuente: Elaboración propia (2025)

Proyección de Ingresos y Egresos

Proyección de Ingresos

La estimación de ingresos se basa en la ejecución mensual de cinco programas de capacitación, con una participación promedio de 25 personas por curso y una tarifa de USD 60 por participante. Bajo este esquema, los ingresos mensuales proyectados ascienden a:

$$(5 \text{ cursos} \times 25 \text{ participantes} \times 60 \text{ USD}) = 7.500 \text{ USD/mes}$$

Considerando además el incremento anualizado de las ventas, establecido en la tabla “Proyección de cantidad de cursos para un horizonte de 5 años”, se tiene la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 22. *Proyección de ingresos*

Tipo de Curso	Ingreso por Curso	Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3	Ingresos Año 4	Ingresos Año 5
Curso In House	\$60,00	\$72.000,00	\$76.500,00	\$81.090,00	\$85.680,00	\$90.270,00
Curso Abierto	\$60,00	\$18.000,00	\$20.475,00	\$22.050,00	\$23.625,00	\$25.200,00
Subtotal Anual		\$90.000,00	\$96.975,00	\$103.140,00	\$109.305,00	\$115.470,00
Subtotal Anual con Inflación (2%)		\$90.000,00	\$98.914,50	\$105.202,80	\$111.491,10	\$117.779,40

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los ingresos se han determinado en base a la proyección de la cantidad de cursos establecida anteriormente.

Proyección de Egresos

Para la proyección de egresos se considera los costos fijos y los costos variables, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 23. *Proyección de egresos totales (Fijos más variables)*

Descripción	Período					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(\$30.612,39)					
Costos Fijos		(\$53.692,27)	(\$57.072,06)	(\$58.185,65)	(\$58.054,84)	(\$59.843,42)
Costos Variables		(\$23.000,00)	(\$24.123,00)	(\$24.939,00)	(\$25.755,00)	(\$26.571,00)
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$54.939,88)	(\$81.195,06)	(\$83.124,65)	(\$83.809,84)	(\$86.414,42)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Toda vez que en la inversión inicial se consideró un Capital de trabajo de USD 21.752,39 para tres meses, estos se descontaron del primer año de evaluación.

Estado de Resultados Proyectado

A continuación, se presenta el estado de resultados estimado para los cinco primeros años de operación, considerando los ingresos proyectados, todos los egresos (al inicio del proyecto, los fijos y los variables) y las obligaciones fiscales:

Tabla 24. Estado de resultados proyectados

Descripción	Período					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		\$90.000,00	\$98.914,50	\$105.202,80	\$111.491,10	\$117.779,40
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$54.939,88)	(\$81.195,06)	(\$83.124,65)	(\$83.809,84)	(\$86.414,42)
Utilidad Antes De Impuestos	(\$30.612,39)	\$35.060,12	\$17.719,44	\$22.078,15	\$27.681,26	\$31.364,98
25% Impuesto a la Renta	\$0,00	(\$8.765,03)	(\$4.429,86)	(\$5.519,54)	(\$6.920,31)	(\$7.841,25)
Utilidad Después De Impuestos	(\$30.612,39)	\$26.295,09	\$13.289,58	\$16.558,61	\$20.760,94	\$23.523,74
Flujo Neto	(\$30.612,39)	\$26.295,09	\$13.289,58	\$16.558,61	\$20.760,94	\$23.523,74
Flujo Acumulado	(\$30.612,39)	(\$4.317,30)	\$8.972,28	\$ 25.530,90	\$ 46.291,84	\$ 69.815,58

Fuente: Elaboración propia (2025)

Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja estimado para el proyecto contempla los ingresos netos anuales generados durante los cinco primeros años de operación, considerando una inversión inicial de USD 28.110,00. en el período cero. La proyección se detalla a continuación:

Tabla 25. Flujo de caja proyectado y acumulado

Período	Flujo Neto	Flujo Acumulado
0	(\$30.612,39)	(\$30.612,39)
1	\$26.295,09	(\$4.317,30)
2	\$13.289,58	\$8.972,28
3	\$16.558,61	\$25.530,90
4	\$20.760,94	\$46.291,84
5	\$23.523,74	\$69.815,58

Fuente: Elaboración propia (2025)

Evaluación Financiera

a) Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se calcula descontando los flujos de caja futuros al valor presente, utilizando una tasa de descuento del 12 %. La fórmula aplicada es la siguiente:

Tabla 26. Estado de Resultados para cálculo de VAN y TIR

Descripción	Período					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		\$90.000,00	\$98.914,50	\$105.202,80	\$111.491,10	\$117.779,40
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$54.939,88)	(\$81.195,06)	(\$83.124,65)	(\$83.809,84)	(\$86.414,42)
Utilidad Antes De Impuestos	(\$30.612,39)	\$35.060,12	\$17.719,44	\$22.078,15	\$27.681,26	\$31.364,98
25% Impuesto a la Renta	\$0,00	(\$8.765,03)	(\$4.429,86)	(\$5.519,54)	(\$6.920,31)	(\$7.841,25)
Utilidad Después De Impuestos	(\$30.612,39)	\$26.295,09	\$13.289,58	\$16.558,61	\$20.760,94	\$23.523,74
Depreciación		\$1.392,67	\$1.392,67	\$1.392,67	\$126,00	\$126,00
Valor de salvamento a 5 años						\$630,00
Flujo Neto	(\$30.612,39)	\$27.687,76	\$14.682,25	\$17.951,28	\$20.886,94	\$24.279,74
Flujo Acumulado	(\$30.612,39)	(\$2.924,63)	\$11.757,62	\$ 29.708,90	\$ 50.595,84	\$ 74.875,58

Tabla 27. Valor actual neto (VAN)

$$VAN = \frac{27.687,76}{(1 + 0.12)^1} + \frac{14.682,25}{(1 + 0.12)^2} + \frac{17.951,28}{(1 + 0.12)^3} + \frac{20.886,94}{(1 + 0.12)^4} + \frac{24.279,74}{(1 + 0.12)^5} - 30.612,39$$

$$VAN = 24.721,21 + 11.704,60 + 12.777,37 + 13.274,03 + 13.776,97 - 30.612,39$$

$$= +45.641,79 \text{ USD}$$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 28. Proyección del VAN a 5 años

Período	Flujo Neto para VAN y TIR	VAN
0	(\$30.612,39)	(\$30.612,39)
1	\$27.687,76	\$24.721,21
2	\$14.682,25	\$11.704,60
3	\$17.951,28	\$12.777,37
4	\$20.886,94	\$13.274,03
5	\$24.279,74	\$13.776,97
	VAN	\$ 45.641,79

Fuente: Elaboración propia (2025)

El resultado del VAN es de \$ 45.641,79 después de descontar la inflación y cubrir la rentabilidad mínima del 12%, genera un valor adicional neto de \$ 45.641,79, lo que indica que el proyecto es altamente rentable, ya que genera un valor presente neto positivo superior a la inversión inicial.

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), definida como la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, es de 65.99% y fue calculada utilizando software dedicado para el efecto. Este valor supera ampliamente la tasa mínima requerida del 12 %, lo que confirma la alta rentabilidad del proyecto.

c) Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se determina mediante la fórmula:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

- **CF:** Costos fijos mensuales (USD 4.474.36), calculado en la tabla: “Costos fijos para el primer año”
- **P:** Precio por participante (USD 60)
- **CV:** Costo variable por participante (USD 15,33), calculado en la tabla siguiente:

Tabla 29. Costo variable por participantes

	Costo Variable mensual			Participante / Curso	Participante / Mes
Curso In House	\$150,00	4	\$600,00	25	100
Curso Abierto	\$350,00	1	\$350,00	25	25
Honorario Coordinador Académico	\$166,67	1	\$166,67		
Honorario Instructor	\$800,00	1	\$800,00		
			\$1.916,67		125
Costo Variable Por Participante					\$15,33

Fuente: Elaboración propia (2025)

Sustituyendo los valores:

$$Q = \frac{4.474,36}{60 - 15.33} = 100 \text{ participantes/mes}$$

Esto implica que la empresa alcanza el punto de equilibrio con 100 participantes mensuales, lo que equivale aproximadamente a cuatro cursos al mes, valor inferior a los cinco cursos planificados. Esta diferencia representa un margen de seguridad operativo considerable, que refuerza la viabilidad financiera del proyecto.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar el comportamiento financiero del proyecto ante variaciones en las principales variables operativas. A continuación, se presentan dos escenarios alternativos, el primero, un escenario optimista en el cual se reducen los costos anualmente un 5% y se aumentan los ingresos anualmente un 15%; el segundo escenario es uno pesimista que considera que se aumentan los costos anualmente un 5% y se disminuyen los ingresos anualmente un 10%. Se presentan a continuación las tablas correspondientes de los ingresos y egresos:

Tabla 30. Ingresos para escenarios optimista y pesimista

Tipo de Curso	Ingreso por Curso	Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3	Ingresos Año 4	Ingresos Año 5
Curso In House	\$60,00	\$72.000,00	\$76.500,00	\$81.090,00	\$85.680,00	\$90.270,00
Curso Abierto	\$60,00	\$18.000,00	\$20.475,00	\$22.050,00	\$23.625,00	\$25.200,00
Subtotal Anual		\$90.000,00	\$96.975,00	\$103.140,00	\$109.305,00	\$115.470,00
Subtotal Anual con Inflación (2%)		\$90.000,00	\$98.914,50	\$105.202,80	\$111.491,10	\$117.779,40
Escenario Optimista		\$103.500,00	\$113.751,68	\$120.983,22	\$128.214,77	\$135.446,31
Escenario Pesimista		\$81.000,00	\$89.023,05	\$94.682,52	\$100.341,99	\$106.001,46

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 31. Egresos para escenarios optimista y pesimista

Descripción	Período					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	(\$30.612,39)					
Costos Fijos		(\$53.692,27)	(\$57.072,06)	(\$58.185,65)	(\$58.054,84)	(\$59.843,42)
Costos Variables		(\$23.000,00)	(\$24.123,00)	(\$24.939,00)	(\$25.755,00)	(\$26.571,00)
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$54.939,88)	(\$81.195,06)	(\$83.124,65)	(\$83.809,84)	(\$86.414,42)
Escenario Optimista	(\$30.612,39)	(\$52.192,88)	(\$77.135,31)	(\$78.968,41)	(\$79.619,35)	(\$82.093,70)
Escenario Pesimista	(\$30.612,39)	(\$57.686,87)	(\$85.254,81)	(\$87.280,88)	(\$88.000,33)	(\$90.735,14)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con estos valores se procede a calcular el VAN y el TIR para los escenarios optimista y pesimista

Escenario Optimista: +15 % en ventas, -5 % en costos

Tabla 32. Estado de resultados proyectados para cálculo de VAN y TIR – Escenario Optimista

Descripción	Período					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		\$103.500,00	\$113.751,68	\$120.983,22	\$128.214,77	\$135.446,31
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$52.192,88)	(\$77.135,31)	(\$78.968,41)	(\$79.619,35)	(\$82.093,70)
Utilidad Antes De Impuestos	(\$30.612,39)	\$51.307,12	\$36.616,37	\$42.014,81	\$48.595,42	\$53.352,61
25% Impuesto a la Renta	\$0,00	(\$12.826,78)	(\$9.154,09)	(\$10.503,70)	(\$12.148,85)	(\$13.338,15)
Utilidad Después De Impuestos	(\$30.612,39)	\$38.480,34	\$27.462,28	\$31.511,10	\$36.446,56	\$40.014,46
Depreciación		\$1.392,67	\$1.392,67	\$1.392,67	\$126,00	\$126,00
Valor de salvamento a 5 años						\$630,00
Flujo Neto	(\$30.612,39)	\$39.873,00	\$28.854,94	\$32.903,77	\$36.572,56	\$40.770,46
Flujo Acumulado	(\$30.612,39)	\$9.260,61	\$38.115,56	\$71.019,33	\$107.591,89	\$148.362,35

Fuente: Elaboración propia (2025)

Escenario Pesimista: -10 % en ventas, +5 % en costos

Tabla 33. Estado de resultados proyectados para cálculo de VAN y TIR – Escenario Pesimista

Descripción	Período					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		\$81.000,00	\$89.023,05	\$94.682,52	\$100.341,99	\$106.001,46
Total Egresos	(\$30.612,39)	(\$57.686,87)	(\$85.254,81)	(\$87.280,88)	(\$88.000,33)	(\$90.735,14)
Utilidad Antes De Impuestos	(\$30.612,39)	\$23.313,13	\$3.768,24	\$7.401,64	\$12.341,66	\$15.266,32
25% Impuesto a la Renta	\$0,00	(\$5.828,28)	(\$942,06)	(\$1.850,41)	(\$3.085,41)	(\$3.816,58)
Utilidad Después De Impuestos	(\$30.612,39)	\$17.484,85	\$2.826,18	\$5.551,23	\$9.256,24	\$11.449,74
Depreciación		\$1.392,67	\$1.392,67	\$1.392,67	\$126,00	\$126,00
Valor de salvamento a 5 años						\$630,00
Flujo Neto	(\$30.612,39)	\$18.877,51	\$4.218,84	\$6.943,90	\$9.382,24	\$12.205,74
Flujo Acumulado	(\$30.612,39)	(\$11.734,88)	(\$7.516,03)	(\$572,13)	\$8.810,11	\$21.015,85

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 34. Análisis de sensibilidad

Escenario	Parámetros que varían	VAN (USD)	TIR
Optimista	+15 % en ventas, -5 % en costos	\$97.788,52	115,35%
Moderado	Escenario base (sin variaciones)	\$45.641,79	65,99%
Pesimista	-10 % en ventas, +5 % en costos	\$7.436,75	22,46%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Se aprecia que el proyecto arroja indicadores financieros muy alentadores; incluso en las condiciones pesimistas propuestas, el proyecto tiene un VAN y TIR positivos, lo que demuestra la viabilidad de la ejecución del proyecto, toda vez que se evidencia una baja exposición al riesgo financiero y una sólida capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno económico (S. , W. R. , & J. B. Ross, 2021).

Indicadores Financieros Clave

La evaluación financiera del proyecto se complementa con el análisis de indicadores clave que permiten medir su rentabilidad, eficiencia operativa y nivel de riesgo. Los resultados obtenidos se resumen a continuación:

Tabla 35. Indicadores Financieros Clave

Indicador	Resultado	Interpretación
Valor Actual Neto (VAN)	+45.641,79 USD	Alta rentabilidad
Tasa Interna de Retorno (TIR)	65,99%	Supera ampliamente la tasa de descuento del 12 %
Punto de equilibrio	100 participantes/mes	Medio riesgo operativo
Periodo de recuperación	3 años, 1 mes aprox.	Retorno de inversión en mediano plazo

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estos indicadores confirman la viabilidad económica del proyecto, así como su potencial para generar valor sostenido en el tiempo.

Conclusiones del Plan Financiero

El modelo operativo propuesto, basado en la ejecución mensual de cuatro cursos bajo modalidad In House y un curso abierto al público, posiciona a la empresa como una iniciativa altamente rentable, sostenible y con capacidad de escalabilidad.

Los resultados financieros proyectados, particularmente un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 45.641,79 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 65,99%, evidencian una sólida estructura

económica. Esta rentabilidad se atribuye al eficiente control de los costos fijos y al aprovechamiento de la infraestructura proporcionada por los clientes, lo que reduce significativamente la necesidad de inversión en activos físicos.

Además, el análisis del punto de equilibrio revela que la empresa puede alcanzar estabilidad financiera con un 80 % de su capacidad operativa, lo que proporciona un margen de seguridad ante posibles fluctuaciones en la demanda. Es necesario considerar que en el primer año de operación, se han definido 5 cursos en total (4 in house y 1 abierto) que se dictarán al mes con una carga horaria de 8 horas cada uno, esta planificación representa valores mínimos, perfectamente alcanzables con el plan de marketing establecido, por lo que lograr al menos el 80% de esta capacidad es altamente factible; para los años posteriores se ha considerado un aumento de ventas del 5%, lo que daría mucha más holgura al desempeño del proyecto, aun considerando los egresos que aumentarán simultáneamente por el aumento de cursos.

Este análisis permite obtener determinar que financieramente el proyecto es viable, y más aún, es una excelente oportunidad de inversión; se puede apreciar que incluso en el escenario pesimista, los parámetros resultan positivos y el tiempo de retorno de la inversión es inferior a los 5 años. Las variaciones de los parámetros realizadas para el análisis de sensibilidad demuestran que el aumento o disminución en las ventas es un parámetro fundamental para el desempeño del proyecto, ya que impacta es sus indicadores de manera más significativa que la reducción de costos.

De acuerdo con (Van Horne, 2018), los proyectos que presentan alta rotación de capital, baja inversión en activos fijos y generación sostenida de flujo de caja positivo, constituyen ejemplos de eficiencia económica y rentabilidad responsable. En este sentido, el presente plan financiero cumple con dichos criterios, consolidando su viabilidad y atractivo como emprendimiento estratégico en el sector educativo.

CAPITULO 9: PLAN ESTRATÉGICO Y DE SOSTENIBILIDAD

El plan estratégico define la orientación general de la empresa, articulando su misión, visión, objetivos y estrategias con los resultados esperados en términos de sostenibilidad económica, impacto social y calidad educativa. En línea con (Kaplan y Norton, 2004) la gestión estratégica debe traducirse en acciones concretas y medibles, apoyándose en herramientas como el Balanced Scorecard (BSC), que permite integrar las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje organizacional.

Este capítulo presenta la visión estratégica de la empresa, el mapa estratégico, las estrategias derivadas del análisis FODA (FO, FA, DO, DA) y el diseño de un cuadro de mando integral, asegurando la coherencia entre rentabilidad, impacto social y crecimiento sostenible.

Misión y Visión Institucional

Misión

Ofrecer servicios de capacitación presencial en educación socioemocional, orientados al desarrollo integral de individuos, instituciones educativas y organizaciones, fomentando el bienestar, la empatía y la gestión emocional efectiva para contribuir a la construcción de entornos más humanos, saludables y armónicos, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Visión

Consolidarse, en un plazo de cinco años, como la empresa líder en formación socioemocional presencial en el Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por su excelencia metodológica, impacto humano y aporte significativo al bienestar social y educativo del país.

Valores Institucionales

Los valores corporativos constituyen la base de la cultura organizacional y orientan el estilo de gestión de la empresa. Estos principios éticos guían la toma de decisiones estratégicas y fortalecen la identidad institucional:

1. **Empatía:** Capacidad de comprender y respetar las emociones, necesidades y perspectivas de los demás.

2. **Integridad:** Actuar con honestidad, coherencia y responsabilidad ética en todos los niveles de la organización.
3. **Excelencia:** Compromiso con la mejora continua y la calidad en cada programa, servicio y proceso.
4. **Colaboración:** Promoción del trabajo en equipo y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones afines.
5. **Innovación:** Incorporación de metodologías activas y herramientas tecnológicas para enriquecer el aprendizaje emocional.

Estos valores constituyen el marco ético que sustenta la cultura organizacional, tal como lo plantea (Schein, 2017b) y son fundamentales para el desarrollo de una gestión estratégica coherente y orientada al impacto positivo.

Análisis Estratégico FO–FA–DO–DA

El análisis estratégico FO–FA–DO–DA, basado en la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite formular estrategias integradas a partir del diagnóstico interno y externo de la organización (David, 2020). A continuación, se presenta la matriz de factores clave:

Tabla 36. Factores Internos

Categoría	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Recursos Humanos	Facilitadores con experiencia en inteligencia emocional y liderazgo.	Equipo operativo limitado en la fase inicial.
Metodología	Propuesta diferenciada basada en experiencias vivenciales y presenciales.	Oferta virtual aún incipiente.
Imagen Institucional	Desarrollo de una marca moderna y empática.	Baja trayectoria en el mercado.
Gestión Operativa	Alta flexibilidad y estructura liviana.	Dependencia de convenios con instituciones.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 37. Factores Externos

Categoría	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Entorno Social	Mayor conciencia sobre salud mental y educación emocional.	Competencia de programas virtuales con precios accesibles.
Entorno Educativo	Políticas públicas que promueven el desarrollo socioemocional docente.	Posibles cambios en regulaciones educativas y presupuestos estatales.
Entorno Empresarial	Incremento en la inversión empresarial en bienestar laboral y clima organizacional.	Inestabilidad económica que podría limitar el gasto en capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategias Derivadas del Análisis FO–FA–DO–DA

Tabla 38. Análisis FO-FA-DO-DA

Tipo de Estrategia		Propuestas Estratégicas	
FO	(Fortalezas Oportunidades)	+	- Utilizar la experiencia del equipo de facilitadores para establecer alianzas con instituciones educativas y empresas. - Diseñar programas certificados alineados con las políticas públicas de educación socioemocional.
FA	(Fortalezas Amenazas)	+	- Resaltar el valor de la formación presencial y vivencial como diferenciador frente a la oferta virtual. - Promover la flexibilidad operativa (modalidades In House y abiertas) como respuesta a la incertidumbre económica.
DO	(Debilidades Oportunidades)	+	- Desarrollar una plataforma digital complementaria para ampliar la cobertura. - Implementar estrategias de posicionamiento de marca y comunicación institucional para acelerar la visibilidad en el mercado.
DA	(Debilidades Amenazas)	+	- Diversificar la cartera de clientes para reducir la dependencia institucional. - Mantener una estructura financiera liviana que minimice riesgos ante cambios en el entorno.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se estructuran en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC), según el enfoque de (Kaplan, 2004b)

Tabla 39. Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	1. Incrementar los ingresos en un 10 % anual. 2. Mantener márgenes de rentabilidad superiores al 35 %.
Clientes	3. Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90 %. 4. Captar al menos 10 instituciones clientes durante el primer año.
Procesos Internos	5. Estandarizar los programas formativos mediante manuales y protocolos de calidad. 6. Implementar un sistema de evaluación del impacto emocional de las capacitaciones.
Aprendizaje y Crecimiento	7. Fortalecer las competencias del equipo docente mediante programas de formación continua. 8. Consolidar una cultura organizacional basada en la empatía y la innovación.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Mapa Estratégico

El mapa estratégico representa las relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos en las cuatro perspectivas del BSC, destacando cómo el aprendizaje organizacional impulsa el crecimiento sostenible:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



- (7) Capacitación continua del equipo docente
- (8) Fomento de una cultura organizacional centrada en la empatía y la innovación

Perspectiva de Procesos Internos



- (5) Estandarización de los programas formativos
- (6) Evaluación del impacto emocional de las capacitaciones

Perspectiva del Cliente



- (3) Elevado nivel de satisfacción del cliente
- (4) Captación de nuevas instituciones educativas y organizaciones

Perspectiva Financiera



- (1) Incremento sostenido de los ingresos
- (2) Rentabilidad superior al 35 %

Este enfoque estratégico se fundamenta en la premisa de que el desarrollo de capacidades internas y la consolidación de una cultura organizacional sólida son esenciales para alcanzar resultados financieros sostenibles y generar un impacto positivo en el entorno social y educativo (Kaplan, 2004b)

Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una herramienta estratégica que permite traducir los objetivos organizacionales en indicadores concretos, facilitando su seguimiento y evaluación. A continuación, se presenta la estructura del BSC para la empresa, organizada en cuatro perspectivas clave:

Tabla 40. Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta Anual	Estrategia Principal
Financiera	Incrementar los ingresos anuales	Crecimiento porcentual de ventas	+10 % anual	Ampliar convenios institucionales y eventos abiertos
	Mantener un margen de rentabilidad del 35 %	Margen neto sobre ventas	≥ 35 %	Optimizar la estructura de costos
Clientes	Alcanzar un 90 % de satisfacción del cliente	Encuestas de evaluación post-curso	de 90 %	Personalización de contenidos y metodologías
	Captar al menos 10 instituciones aliadas	Número de convenios firmados	de 10 en el primer año	Estrategias de marketing institucional y referidos
Procesos Internos	Estandarizar los programas formativos	Manuales y protocolos implementados	100 % en el primer año	Sistema de aseguramiento de calidad
	Evaluar el impacto emocional de las capacitaciones	Informes de evaluación post-curso	de 90 % cumplimiento	Aplicación de herramientas de medición socioemocional
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación continua del equipo docente	Horas de formación por facilitador	20 h/año	Programa interno de actualización profesional
	Fomentar una cultura de innovación y empatía	Encuesta interna de clima organizacional	de 85 % satisfacción	Actividades de integración y liderazgo emocional

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategia de Sostenibilidad

La sostenibilidad empresarial se concibe como el equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales, en concordancia con el enfoque del Triple Resultado (Triple Bottom Line) propuesto por (M. E. , & K. M. R. Porter, 2011) La empresa adoptará una estrategia de sostenibilidad integral en las siguientes dimensiones:

a) Sostenibilidad Económica

- Consolidación de ingresos mediante programas recurrentes y convenios con instituciones educativas.
- Reinversión del 20 % de las utilidades en innovación metodológica y desarrollo de nuevos contenidos.

b) Sostenibilidad Social

- Otorgamiento de becas parciales para docentes de instituciones públicas.
- Ejecución semestral de programas gratuitos de educación emocional comunitaria.
- Inclusión transversal de temas de diversidad, equidad e inclusión en todos los módulos formativos.

c) Sostenibilidad Ambiental

- Uso eficiente de recursos impresos y preferencia por materiales reciclables.
- Implementación de iniciativas “Cero Papel” mediante el uso de recursos digitales.
- Selección de espacios físicos con criterios de eficiencia energética y sostenibilidad ambiental.

Según (Elkington, 2018), la integración de estas tres dimensiones fortalece la legitimidad social de las organizaciones y contribuye a su reputación y permanencia en el largo plazo.

Indicadores de Impacto Social

Para evaluar el aporte de la empresa al desarrollo humano, educativo y comunitario, se establecerán indicadores tanto cualitativos como cuantitativos:

Tabla 41. Indicadores de Impacto social

Dimensión	Indicador	Meta Anual	Fuente de Verificación
Educativa	Número de participantes capacitados	1.500 personas/año	Registros académicos
Social	Programas comunitarios gratuitos	2 por año	Informes de responsabilidad social
Emocional	Nivel de bienestar percibido	80 % promedio	Encuestas de evaluación post-curso
Institucional	Convenios interinstitucionales	10 vigentes	Contratos y acuerdos firmados

Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategias de Expansión a Mediano Plazo

Con el objetivo de fortalecer el posicionamiento institucional y ampliar el alcance de los servicios, se plantea el siguiente plan de expansión progresiva:

1. **Segundo año:** Desarrollo e implementación de una plataforma digital para el seguimiento post-capacitación.
2. **Tercer año:** Extensión de los servicios a provincias cercanas, especialmente en la región Sierra centro y norte.
3. **Cuarto año:** Diseño de programas híbridos que integren sesiones presenciales con herramientas de inteligencia artificial educativa.
4. **Quinto año:** Creación de un Instituto Certificador de Competencias Socioemocionales, con reconocimiento nacional.

Estas acciones permitirán consolidar la presencia de la empresa en nuevos mercados y fortalecer su liderazgo en el ámbito de la formación socioemocional.

Conclusiones del Plan Estratégico

El plan estratégico y de sostenibilidad presentado consolida la visión integral del proyecto, articulando la rentabilidad financiera con el compromiso educativo y social. La implementación del Balanced Scorecard y del mapa estratégico permite alinear los esfuerzos organizacionales hacia metas claras, medibles y alcanzables.

La integración de estrategias derivadas del análisis FO–FA–DO–DA, junto con el enfoque de sostenibilidad económica, social y ambiental, garantiza una gestión empresarial equilibrada y coherente con las tendencias globales de responsabilidad corporativa (M. E. , & K. M. R. Porter, 2011)

En este contexto, la empresa no solo se proyecta como una iniciativa viable y rentable, sino también como un agente de transformación educativa y humana, con alto potencial de impacto en el Distrito Metropolitano de Quito y en el desarrollo social del país.

CAPITULO10: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES FINALES

Conclusiones Generales del Plan de Negocios

El desarrollo del presente plan de negocios ha permitido validar la factibilidad técnica, financiera y social de implementar una empresa especializada en capacitación presencial en educación socioemocional en el Distrito Metropolitano de Quito.

A lo largo de los once capítulos que estructuran este estudio, se ha evidenciado que la propuesta responde a una necesidad concreta del entorno educativo y corporativo ecuatoriano, en el cual la gestión emocional, el bienestar integral y la mejora de la convivencia se han convertido en prioridades para el desarrollo humano sostenible.

Viabilidad de mercado

El análisis de mercado identificó una demanda creciente por programas de formación socioemocional en instituciones educativas, empresas privadas y profesionales. Más del 80 % de los encuestados manifestó interés en recibir este tipo de capacitación, demostrando disposición a invertir en servicios de calidad (P. , & K. K. Kotler, 2022)

Modelo operativo eficiente y adaptable

La estructura operativa basada en la ejecución de cuatro cursos In House y un curso abierto por mes permite optimizar recursos, ampliar el alcance comercial y reducir la necesidad de infraestructura propia. Este enfoque favorece un flujo de caja saludable y una expansión progresiva (Heizer, 2020a).

Solidez financiera

El análisis financiero arrojó un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 110.336 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 75 %, lo que confirma la alta rentabilidad del proyecto y un periodo de recuperación estimado en 1,3 años. La combinación de bajos costos fijos y precios competitivos refuerza la sostenibilidad económica (Gitman, 2019)

Planeación estratégica integral

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) permite alinear los objetivos financieros, educativos y sociales de la empresa. El mapa estratégico evidencia una relación directa entre la capacitación del equipo, la satisfacción del cliente y la rentabilidad organizacional (Kaplan y Norton, 2004).

Impacto social y educativo

La propuesta empresarial trasciende el ámbito económico, buscando generar bienestar emocional, fortalecer habilidades socioemocionales y mejorar la convivencia en espacios educativos y laborales. Este enfoque se alinea con el concepto de valor compartido (M. E. , & K. M. R. Porter, 2011) y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3, 4 y 8).

Enfoque de sostenibilidad integral

El modelo de negocio incorpora la sostenibilidad económica, social y ambiental como eje transversal, garantizando un equilibrio entre crecimiento financiero, impacto comunitario y responsabilidad ecológica (Elkington, 2018).

En conjunto, el plan demuestra que el proyecto es viable desde una perspectiva económica, pertinente en lo social y sólido en lo estratégico, con potencial de expansión nacional y capacidad de generar un impacto positivo en la calidad emocional y humana de sus beneficiarios.

Recomendaciones Finales

Formalización legal inmediata

Iniciar los trámites correspondientes ante el SENADI, SRI, Municipio de Quito y Ministerio de Trabajo para asegurar el cumplimiento normativo y el reconocimiento oficial de la empresa.

Establecimiento de alianzas estratégicas

Formalizar convenios con instituciones educativas, fundaciones y empresas privadas, priorizando relaciones de largo plazo y programas personalizados que aseguren una base estable de clientes.

Fortalecimiento de la identidad digital

Desarrollar una presencia sólida en medios digitales mediante estrategias de marketing emocional, gestión activa de redes sociales y uso de narrativas transformadoras (storytelling) para conectar con el público objetivo (Fog, 2005).

Diversificación de la oferta formativa

Ampliar el portafolio de servicios incluyendo talleres dirigidos a adolescentes, programas de liderazgo emocional para ejecutivos y módulos que integren inteligencia artificial aplicada al bienestar humano.

Sistema de evaluación e innovación continua

Implementar mecanismos de seguimiento post-capacitación que permitan medir el desarrollo de competencias socioemocionales, niveles de satisfacción y resultados organizacionales, promoviendo la mejora continua.

Reinversión en innovación y formación docente

Destinar al menos el 20 % de las utilidades anuales a la actualización metodológica, certificación internacional de facilitadores y digitalización de contenidos formativos.

Estrategia de expansión territorial

A partir del tercer año de operación, replicar el modelo en otras ciudades del país (como Cuenca, Ambato e Ibarra) mediante franquicias o alianzas regionales, manteniendo los estándares de calidad y la coherencia institucional.

Gestión ética y cultura organizacional

Fomentar una cultura organizacional basada en la empatía, la transparencia y el bienestar, asegurando que las prácticas internas reflejen los valores institucionales (Schein, 2017a)

Estas recomendaciones constituyen una hoja de ruta estratégica para el crecimiento sostenible de la empresa, asegurando su permanencia en el mercado y su contribución al desarrollo humano integral.

Reflexión Final

La creación de esta empresa de capacitación en educación socioemocional representa una propuesta innovadora y humanista frente a los desafíos actuales del sistema educativo y organizacional en Ecuador.

Más allá de su viabilidad económica, el proyecto se configura como una plataforma de transformación emocional para docentes, estudiantes, profesionales y comunidades, promoviendo el desarrollo de habilidades clave para la vida.

En un entorno donde la inteligencia emocional se ha consolidado como un factor determinante para el éxito personal y profesional (Goleman, 2018), esta iniciativa se posiciona como un referente en formación integral, capaz de generar bienestar, cohesión social y progreso sostenible.

En definitiva, la empresa proyecta un impacto que trasciende lo económico, convirtiéndose en un agente de cambio positivo en la construcción de una sociedad más empática, consciente y emocionalmente equilibrada.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands. The Free Press.*
- American Psychological Association. (2020). *Distinguishing practice in psychology and coaching. APA.*
<https://www.google.com/search?q=https://www.apa.org/practice/psychologist-coaching-fact-sheet.pdf>
- Anchundia, G. (2011). El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza –aprendizaje . *Universidad Andina - Ecuador.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>
- Andrade, A. (2011). Análisis del ROA, ROE Y ROI. *Contadores y Empresas.*
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification. Harvard Business Review,* . 35, 113–124.
- Armstrong, G. , & K. P. (2021). *Fundamentos de marketing .*
- Arslan, S. & D. Z. (2016). Social emotional learning and critical thinking disposition. *Studia Psychologica, 4.*
- Asamblea Nacional. (2024a). *Ley Orgánica de Salud Mental.*
- Asamblea Nacional. (2024b). *Reglamento a la Ley de Salud Mental.*
- Ayala, A. (2021). *Las fuentes de financiamiento como estructura de capital en las empresas y lo que representa el riesgo financiero.* UTMACH.
- Bass, B. M. , & R. R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Psychology Press.
- Bisquerra. (2018). Universidad y sociedad: La educación emocional como prevención del malestar. *Madrid: Síntesis.*
- Bisquerra, R. (2017). *Educación emocional y bienestar.* Educación emocional y bienestar.
- Bisquerra, R. (2018). Universidad y sociedad: La educación emocional como prevención del malestar. *Madrid: Síntesis.*
- Broche, Y. , F. E. , & R. D. (2020). Consecuencias psicológicas de la cuarentena y el aislamiento social durante la pandemia de COVID-19. *Scielo- Revista Cubana de Salud Pública, 46.*
- Buitrago, J. , R. J. , & Z. M. (2022). *Análisis de las alianzas estratégicas para la innovación empresarial en países sur asiáticos: un enfoque basado en recursos. .*

- Cámara de Comercio de Quito. (2023). *Comunicación y liderazgo son los programas de formación que más demandan las empresas*. <https://ccq.ec/comunicacion-y-liderazgo-son-los-programas-de-formacion-que-mas-demandan-las-empresas/>
- CASEL. (2020). *What is SEL? Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning*.
- CASEL. (2022). *What is SEL? Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning*. <https://casel.org>
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017b). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017c). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017d). *Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill*.
- Chiguano, O. , P. A. , V. Q.-E. , K. A. R. , &-E. Q. (n.d.). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*.
- Cohen, W. (2024). "Plan Marketing."
- Crosby, P. (1999). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. . McGraw-Hill.
- Daft, R. (2020). *Organization Theory and Design* (13.a ed). Cengage Learning.
- David, F. R. , & D. F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica. México: Pearson*.
- David, F. R. , & D. F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (17.a ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16.a ed.). Pearson Education.
- Drucker, P. . (2007). *Management challenges for the 21st century*. . *New York: Harper Business*.
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. *HarperCollins*.
- Ecuador. (2008). *Constitución de la República*. (Ecuador).
- El Comercio. (2024). *La salud mental, entre la fragilidad y el espejo de una sociedad en Quito* . *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/salud-mental-fragilidad-espejo-sociedad-quito/>
- Elias, M. J. , Z. J. E. , W. R. P. , F. K. S. , G. M. T. , H. N. M. , . . . & S. T. P. (1997). *Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators*. . *ASCD*. .
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. . *Oxford: Capstone*. .

- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.
- Fader, P. (2012). Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. *Wharton Digital Press*.
- Fog, K. , B. C. , & Y. B. (2005). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer.
- Folkman, L. (2016). *Estrés en el trabajo*.
- GAD Quito. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2021–2033*.
- García, M. & G. M. (2016). El estrés en el ámbito de los profesionales de la salud. *Revista Persona*, 19, 34–45. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147149810001.pdf>
- Gitman & Zutter. (2016). *Principios de la Administración Financiera*.
- Gitman, L. J. , & Z. C. J. (2016). Principios de administración financiera. México: Pearson.
- Gitman, L. J. , & Z. C. J. (2019). *Principles of Managerial Finance* (15.a ed.). Pearson Education.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el coeficiente intelectual*. (Editorial Kairos).
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Grant, A. M. (2022). The impact of coaching: A meta-analysis of the characteristics of coaching relationships and their impact on coaching effectiveness. . *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2, 127–153. <https://doi.org/10.1037/cpb0000216>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 99–113.
- Guemes, M. , C. M. , & H. M. (2017). Desarrollo durante la adolescencia. Aspectos físicos, psicológicos y sociales. *Pediatría Integral* , 4, 233–244.
- Hammer, M. , & C. J. (2017). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Heizer, J. , R. B. , & M. C. (2020a). *Operations Management* (13.a ed.). Pearson Education.
- Heizer, J. , R. B. , & M. C. (2020b). *Operations Management* (13.a ed.). Pearson Education.
- Hernández, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicent Electrónica*, 1029 3043.

- INEC. (2023). Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*.
- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (2004a). *The Strategy-Focused Organization*. *Harvard Business Press*.
- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (2004b). *The Strategy-Focused Organization*. *Harvard Business Press*.
- Kaplan y Norton. (2004). *The Strategy-Focused Organization*. *Harvard Business Press*.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management* (4.a ed.). Pearson Education.
- Kolb, D. (1984a). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. *Prentice Hall*.
- Kolb, D. (1984b). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Koontz & Weihrich. (2012). *Perspectiva Global y empresarial*.
- Kotler & Armstrong. (2017). *Fundamentos del Marketing*.
- Kotler & Keller. (2016). *Dirección de Marketing*.
- Kotler, P. , & A. G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.).
- Kotler, P. , & K. K. (2022). *Dirección de marketing* . Pearson Educación.
- Kotler, P. , & K. K. L. (2016). *Dirección de marketing*. *Pearson*.
- Kotler, P. , & K. K. L. (2022). *Marketing Management* (15.^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. , K. H. , & S. I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity* (Wiley).
- Lacerenza, C. N. , R. D. L. , M. S. L. , & S. E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *12*, 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé; C-Words Take Over. *Advertising Age*, *41*.
- Lemke, F. , C. M. , & W. H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*, 846–869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- LOEI. (2021). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Registro Oficial 417.

- López Salazar, D. S. , & L. H. D. E. (2025). *Resiliencia: Una mirada en su desarrollo post pandemia*. 47, 1–14. <https://doi.org/10.31095/podium.2025.47.1> [dialnet.unirioja.es]
- López, V. , & V. A. (2019). Educación socioemocional en América Latina: avances y desafíos. *Revista Latinoamericana de Psicología Educativa*, 17(2), 45–62.
- Maheut, J. (2020). *Planificación operativa flexible en entornos educativos*.
- Marcillo, C. , A. C. & G. N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher*, 6(2588–0705), 87–106.
- Maridueña, M. , F. K. , V. M. , L. G. , M. E. & M. J. (2025). Desarrollo de Habilidades Socioemocionales para Mejorar la Convivencia Escolar en Educación Básica y Bachillerato . *Ciencia LATina Sociales y Humanos*, 9. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16694
- Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Scielo*, 7(2071–081x).
- Ministerio de Educación. (2022). *Informe sobre educación emocional en el sistema educativo nacional*.
- Ministerio de Educación. (2023). *Inserción curricular: educación emocional*.
- Ministerio de Educación. (2024). *Inserción Curricular: Educación Socioemocional*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/09/insercion-curricular-educacion-socioemocional.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2023a). *Reglamento de capacitación y formación profesional en el Ecuador*.
- Ministerio de Trabajo. (2023b). *Reglamento de capacitación y formación profesional en el Ecuador*.
- Molina, T. , Q. G. , L. C. & B. L. (2019). Producción de conocimiento teórico: Caso de Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 1343–1356.
- Morgan, R. M. , & H. S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Municipio de Quito. (2023). *Quito Emprende. PROYECTO DE ORDENANANZA METROPOLITANA DEL FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202023-2027/Sesiones%20de%20Concejo/2023/Sesi%C3%B3n%20031%20Ordinaria%202023-11-14/II.%20IC-ORD-CDEPCEPS-2023-

008/SESI%C3%93N%20%20026/1.%20PPT%20Emprendimiento%20sesi%C3%B3n%20concejo.pdf

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2023). *Encuesta de Salud Mental Distrito Metropolitano de Quito 2023*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://seguridad.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2024/11/Informe-Salud-Mental-DMQ.pdf

Munuera, J. & R. A. (2007). *Estrategias de marketing* (Segunda Edición).

Nagle, T. , & M. G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing* (6.a ed.). Routledge.

National Soft Skills Association. (2015). *The Soft Skills Disconnect*. <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/>

National Soft Skills Association. (2015). *The Soft Skills Disconnect* .

OECD. (2024). *Social and emotional skills for better lives: Findings from the OECD Survey on Social and Emotional Skills*. <https://doi.org/10.1787/35ca7b7c-en?utm>

OMS. (2022). World Mental Health Report 2022. *Organización Mundial de La Salud*.

OMS. (2024). Salud mental de los adolescentes. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/adolescent-mental-health>.

Ordoñez, G. , G. V. & M. R.-. (2024). Impacto de la inversión en la educación sobre el desarrollo económico: un análisis longitudinal. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR2AUf61Jl0aXhZdJ0rlQSHFhngGEyFo_w2Ng&schrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/Gonzalo/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLaInversionEnLaEducacionSobreElDesarrollo-9718904.pdf

Orejuela, S. , & S. P. (2002). “*Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos.*” Universidad de Chile.

Osterwalder, A. , & P. Y. (2010a). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.

Osterwalder, A. , & P. Y. (2010b). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.

Osterwalder, A. , & P. Y. (2010c). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Paternina, L. , S. P. & G. Y. (2022). *Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/d487d6be-c4f2-404f-8673-711875cf4ef5/content

- Peppers, D. , & R. M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons.
- Pérez, V. & A. L. (2011). Resolución de conflictos en las aulas. *Redalyc*, 18, 99–114. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1350/135022618008.pdf>
- Porter, M. (1985).). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, . 89, 62–77.
- Porter, M. E. , & K. M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. 89, 62–77.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. *Harvard Business Review Press*.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer’s expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Wiley. .
- Ries, A. , & T. J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. , & C. M. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.a ed). Pearson Educación.
- Robbins, S. P. , & J. T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.a ed.). Pearson Educación.
- Rocabert, J. P. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento. *Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, 2.
- Ross, S. , W. R. , & J. B. (2021). *Fundamentals of Corporate Finance* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Ross, S. A. , W. R. W. , & J. J. (2018). *Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ruiz. M., R. J. , R. T. (2019). LA INVERSIÓN SOCIAL EN EDUCACIÓN. UNA MIRADA AL ECUADOR. *FIPEN*, 25, 531–548. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477662439008/html/>
- Salinas, J. , & M. V. (2022). Transformación digital y aprendizaje experiencial. . *Revista Iberoamericana de Educación*, , 1, 15–30.
- Salovey, P. , & M. J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 3, 185–211.
- Schein, E. H. (2017a). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2017b). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*.
- Slack, N. , C. S. , & J. R. (2013a). *Operations management* (7.^a ed). Pearson Education.
- Slack, N. , C. S. , & J. R. . (2013b). *Operations management* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Soto, O. , C. E. , M. R. & A. L. (2024). *Programa de habilidades blandas y clima laboral*.
- Suarez, P. (2024). Habilidades Blandas en la empresa: por qué son importantes. *Revista de Recursos Humanos*. <https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/07/habilidades-blandas-en-la-empresa-por-que-son-importantes/>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. . *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Thompson, A. A. , P. M. A. , G. J. E. , & S. A. J. (2018). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage*. New York: : McGraw-Hill.
- Trejo, R. , S. A. , P. J. , G. B. & M. Z. (2023). *Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala* . *Ciencia Latina Internacional*. 7.
- Treviño, L. K. , & N. K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (8th ed.). Wiley.
- UNESCO. (2020). *Respuesta del ámbito educativo de la UNESCO al COVID-19. Notas temáticas del sector de educación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373271_spa
- UNESCO. (2021). *Futures of Education: Learning to Become*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2024a). *La UNESCO publica un informe sobre las habilidades socioemocionales en salas de clases de America Latina y el Caribe*. <https://www.unesco.org/es/articles/la-unesco-publica-un-informe-sobre-las-habilidades-socioemocionales-en-salas-de-clases-de-america>
- UNESCO. (2024b). *Lo que hay que saber sobre el aprendizaje socioemocional*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/lo-que-hay-que-saber-sobre-el-aprendizaje-socioemocional#:~:text=El%20aprendizaje%20socioemocional%20es%20un,manera%20eficaz%20las%20situaciones%20complejas>.
- UNICEF. (2023). *Beneficios de las clases presenciales*. <https://www.unicef.org/elsalvador/historias/beneficios-de-las-clases-presenciales>
- UNICEF. (2024). *La importancia de ir a la escuela todos los días*.

UNICEF. (2025). *La primera infancia importa*. <https://www.unicef.org/es/la-primera-infancia-importa#:~:text=Los%20primeros%20a%C3%B1os%20de%20vida,mejor%20comienzo%20en%20la%20vida>.

UNICEF Ecuador. (2021). Situación de la infancia y adolescencia en Ecuador. *UNICEF*.

Van Horne, J. C. , & W. J. M. (2018). *Fundamentos de administración financiera* (14.a ed.). Pearson Educación.

Vidal, M. (2020). *Cómo elaborar un marco conceptual*.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Zabalza, M. A. (2020). *La formación del profesorado universitario: Aprendizaje y desarrollo profesional*. Narcea Ediciones.

Zaracho, J. (2024). Influencia de las habilidades blandas en la productividad de las empresas. *Ciencia Latina*.