



Maestría en Gestión de Proyectos

GESTIÓN DE PROYECTOS

Trabajo de grado previa a la obtención de título

de Magíster en Gestión de Proyectos

AUTORES: Ing. Karla Elizabeth Jaramillo Arias
Ing. Carlos Nel Muñoz García
Ing. Myrian Jaqueline Soria Lema
Lic. Jennifer Brishy Encalada Yunga

TUTORES: DBA. José Luis Mercader

Título del trabajo:

Plan de negocios para una empresa de servicios sociales en
continuidad educativa y resiliente de la ciudad de Quito

Certificación

Nosotros, Ing. Karla Elizabeth Jaramillo Arias, Ing. Carlos Nel Muñoz García, Ing. Myrian Jaqueline Soria Lema, Lic. Jennifer Brishy Encalada Yunga, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Ing. Karla Elizabeth Jaramillo Arias



Firma del graduando

Ing. Carlos Nel Muñoz García



Firma del graduando

Ing. Myrian Jaqueline Soria Lema



Firma del graduando

Lic. Jennifer Brishy Encalada Yunga

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: (nombres de los maestrantes ...), son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**

Mgtr. Carlos Luis Calderón

Coordinador Académico Posgrados UIDE

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a checkmark-like flourish, positioned above a horizontal line.

DBA. José Luis Mercader

Director EIG

Dedicatoria

A nuestros padres, que con su amor incondicional y su sabiduría infinita iluminaron cada paso de este camino. Gracias por ser nuestro refugio en las tormentas y nuestro impulso en los momentos de dificultad.

A nuestros hermanos, cuya confianza y apoyo han sido nuestra fortaleza. Sus palabras de aliento y sus complicidades han sido el eco constante que nos recuerda que no estamos solos.

A nuestros amigos, esos seres maravillosos que eligieron acompañarnos en este viaje. Las risas compartidas y los abrazos sinceros han sido el bálsamo perfecto para los días difíciles.

A nuestros profesores, cuyas enseñanzas trascendieron las aulas virtuales y tocaron nuestra alma. Gracias por guiarnos con su conocimiento y por inspirarnos a alcanzar nuevas cimas con cada lección impartida.

A todos aquellos que, de una u otra forma, aportaron una chispa de luz en este trayecto.

Cada uno de ustedes ha sido una pieza fundamental en la culminación de este sueño.

Con infinita gratitud y profundo respeto, dedicamos este trabajo a todos ustedes.

Agradecimiento

La culminación de esta tesis representa el esfuerzo y dedicación de muchas personas que, directa o indirectamente, han contribuido a su realización. Es con profundo agradecimiento que deseamos expresar nuestra gratitud a todos aquellos que han sido parte de este importante viaje académico.

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón, Coordinador Académico Posgrados UIDE y Director EIG respectivamente, por su guía, paciencia y valiosas sugerencias a lo largo de este proyecto. A nuestros compañeros de clase, por las discusiones enriquecedoras, el apoyo mutuo y las amistades formadas.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han aportado su granito de arena en la realización de esta tesis. Cada gesto, por pequeño que haya sido, ha contribuido significativamente a alcanzar esta meta.

Con sincera gratitud,

Ing. Karla Elizabeth Jaramillo Arias

Ing. Carlos Nel Muñoz García

Ing. Myrian Jaqueline Soria Lema

Lic. Jennifer Brishy Encalada Yunga

Índice de contenidos

Certificación.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	1
Abstract.....	2
1. El problema.....	3
1.1. Declaración del problema.....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Antecedentes.....	5
1.5. Análisis situacional.....	6
Capítulo 1. Metodología.....	8
1.1. Recopilación y análisis de datos.....	8
1.1.1. Población y muestra.....	8
1.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos.....	9
1.1.3. Formato del instrumento de investigación.....	9
1.1.4. Análisis de datos.....	11
1.2. Modelo Canvas.....	12
1.3. Plan estratégico.....	13
1.4. Plan financiero.....	14
Capítulo 2. Desarrollo.....	16
2.1. Propuesta de valor.....	16
2.1.1. Segmentos de Mercado.....	16

	vii
2.1.2. Oferta de Valor.....	18
2.1.3. Relación con el cliente	19
2.1.4. Canales de distribución	21
2.1.5. Estructura de Costos e Ingresos Estimados	22
2.1.6. Recursos Clave.....	23
2.1.7. Actividades Clave	24
2.1.8. Asociados Clave.....	26
2.1.9. Estructura de costos.....	28
2.2. Misión y visión de la empresa.....	29
2.2.1. Misión.....	29
2.2.2. Visión	29
2.2.3. Principios.....	29
2.3. Gestión de personas.....	29
2.3.1. Reclutamiento y selección de personal.....	30
2.3.2. Evaluación de desempeño	31
2.3.3. Capacitación de trabajadores.....	32
2.4. Parte organizacional.....	33
2.4.1. Organigrama estructural.....	34
2.4.2. Descripción de funciones de puestos de trabajo.....	34
2.4.3. Fundamento legal.....	39
2.5. Modelo de negocio	41
2.5.1. Características del servicio.....	41
2.5.2. Ventaja competitiva.....	42
2.6. Análisis FODA	42
2.6.1. Debilidades	42
2.6.2. Fortalezas.....	44
2.6.2. Oportunidades.....	45

	viii
2.8. Análisis de la competencia	47
2.8.1. Segmentación de mercado y cliente objetivo	47
2.8.2. Análisis de la demanda.....	48
2.8.3. Análisis de la oferta.....	48
2.8.4. Análisis de la demanda insatisfecha.....	49
2.9. Plan financiero.....	49
2.9.1. Ingresos, costos y gastos.....	49
2.9.2. Inversión y financiamiento	53
2.9.3. Estados financieros proyectos.....	55
2.9.4. Evaluación financiera.....	58
Capítulo 3. Análisis de los resultados	62
3.1. Objetivos del plan de negocio.....	62
3.2. Indicadores de gestión.....	62
3.2.1. Indicadores de gestión de mercado.....	62
3.2.1. Indicadores de gestión técnica	64
3.2.3. Indicadores de gestión organizacional	65
3.2.4. Indicadores de gestión financiera.....	67
Capítulo. 4. Conclusiones y recomendaciones.....	69
4.1. Conclusiones.....	69
4.2. Recomendaciones.....	70
Bibliografía	72

Índice de tablas

Tabla 1	7
Tabla 2	8
Tabla 3	9
Tabla 4	10
Tabla 5	16
Tabla 6	30
Tabla 7	31
Tabla 8	32
Tabla 9	33
Tabla 10	41
Tabla 11	47
Tabla 12	48
Tabla 13	48
Tabla 14	49
Tabla 15	50
Tabla 16	50
Tabla 17	51
Tabla 18	51
Tabla 19	52
Tabla 20	53
Tabla 21	54
Tabla 22	55
Tabla 23	55
Tabla 24	56
Tabla 25	57
Tabla 26	60

Tabla 27	62
Tabla 28	63
Tabla 29	64
Tabla 30	64
Tabla 31	65
Tabla 32	65
Tabla 33	66
Tabla 34	66
Tabla 35	67
Tabla 36	68
Tabla 37	68

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	34
Figura 3	61

Resumen

En el desarrollo de la presente investigación se diseña un plan de negocios para la creación de una empresa que brinda servicios sociales de resiliencia y continuidad educativa para las instituciones fiscales de la ciudad de Quito, por lo que antes de ello se ha detectado que existe una reducción en la tasa de estudiantes matriculados pasando del 2,5% al 2,1% entre los dos últimos periodos escolares, añadiendo además que se tiene un 2,48% como tasa de abandono por parte de los estudiantes a los centros educativos demostrando así la necesidad de crear una compañía enfocada a la prestación de servicios de resiliencia educativa, por lo que al proponer la nueva empresa se han establecido tanto la Misión, Visión y principios para la compañía que deberán aplicarse a los seis trabajadores que forman parte del negocio en base a su estructura organizacional dentro de un nivel directivo, ejecutivo, operativo y asesor. La nueva compañía que se presente constituir no dispone de un área de talento humano, pero se conoce que el Gerente General dispone de un amplio conocimiento y experiencia en Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación de Trabajadores y Evaluación de Desempeño, procesos que son claves para reconocer el talento y las habilidades de los empleados que laboran en la empresa. La inversión total es de \$ 34.263,16 dólares de los cuales el 76,65% es financiado con recursos propios y la diferencia restante mediante préstamo de una entidad financiera, el VAN (Valor Actual Neto) es de 21.927,69 dólares cuya cifra al ser positiva se demuestra la factibilidad del proyecto de inversión, así mismo, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 34,47% que al ser mayor a la tasa de descuento del 11,78% se establece la factibilidad de implementación de la nueva empresa.

Palabras claves: Resiliencia educativa, estudiantes, educación, negocio, organización

Abstract

In the development of the present research, a business plan is designed for the creation of a company that provides social services of resilience and educational continuity for the fiscal institutions of the city of Quito, for which before this, it has been detected that there is a reduction in the enrollment rate of students, going from 2.5% to 2.1% between the last two school periods, also adding that there is a 2.48% dropout rate among students from educational centers, thus demonstrating the need to create a company focused on the provision of educational resilience services. Therefore, in proposing the new company, the Mission, Vision and principles for the company have been established, which must be applied to the six workers who are part of the business based on its organizational structure within a managerial, executive, operational and advisory level. The new company that is proposed to be constituted does not have a human talent area, but it is known that the General Manager has extensive knowledge and experience in Recruitment and Selection of Personnel, Training of Workers and Performance Evaluation, processes that are key to recognizing the talent and skills of the employees who work in the company. The total investment is \$34,263.16, of which 76.65% is financed with own resources and the remaining difference through a loan from a financial institution. The NPV (Net Present Value) is \$21,927.69, which, being positive, demonstrates the feasibility of the investment project. Likewise, the IRR (Internal Rate of Return) is 34.47%, which, being greater than the discount rate of 11.78%, establishes the feasibility of implementing the new company.

Keywords: educational resilience, students, education, business, organization

1. El problema

1.1. Declaración del problema

En el Ecuador, se han identificado diversos problemas en la educación básica, pues en el régimen Sierra – Amazonía cerca de 38238 estudiantes no regresaron a sus aulas, reconociendo además que desde el periodo 2023 – 2024 se matricularon cerca de 1.780.368 alumnos siendo la cifra más baja de los últimos seis periodos académicos, destacando que la falta de dinero y la movilidad representan en un 39,7% las principales causas que conllevan a los estudiantes a abandonar sus estudios, no obstante, el embarazo adolescente y la falta de interés en la educación son otro de los problemas por lo que ha reducido la tasa de matrículas estudiantes pasando de 1,93% al 1,78% en solamente cinco años consecutivos (Ministerio de Educación, 2024).

Adicional a ello, la inclusión de estudiantes extranjeros a nivel regional pasó de 40.235 a 15452 alumnos matriculados entre el periodo lectivo 2019 – 2020 al 2023 – 2024 respectivamente, lo cual refleja una caída del -61,6% en los últimos cinco años (Ministerio de Educación, 2023), pues debido a la pobreza e inseguridad sus padres se ven obligados a sacarlos de las escuelas y buscar nuevas alternativas de educación en otros países.

Es por ello, que la falta de ingresos económicos de los padres, falta de acceso a recursos educativos, escasos de apoyo en el proceso educativo, violencia o abuso en el hogar, problemas de adaptación en la escuela, escasos de instituciones educativas cercanas y dificultades de transporte son las principales causas que conllevan hacia una baja resiliencia estudiantil, lo que a su vez ocasiona una baja continuidad educativa al no

disponer de mayores recursos económicos en los estratos más pobres de la ciudad de Quito.

1.2. Justificación

En la ciudad de Quito, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), se ha identificado una reducción en la tasa de estudiantes matriculados en el periodo 2023 – 2024 que fue del 2,1% mientras que en el periodo escolar anterior fue del 2,5% destacando un incremento en el abandono escolar del 2,48% así como también un 2,6% como tasa de analfabetismo.

Por lo tanto, en base a estas cifras expuestas es preponderante determinar la justificación del presente proyecto, por lo cual, durante su desarrollo se efectúa un análisis de la educación actual y de los servicios sociales en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo que permite identificar diversos desafíos en favor de la continuidad educativa y destacando la importancia de los servicios de educación para las familias más desprotegidas.

A más de ello, al realizar la actual investigación se busca impulsar la resiliencia educacional, en la cual los estudiantes pueden sobreponerse ante situaciones difíciles en las aulas de clase y en la institución educativa, aumentando su probabilidad de éxito para mejorar su aprendizaje e impulsando el desarrollo de nuevas competencias para afrontar diversas adversidades, esto implica disponer de habilidades para hacer frente a problemas como conflictos familiares, dificultades de aprendizaje y acoso escolar, de tal modo que se permita adquirir herramientas para una gestión efectiva de sus emociones, fortalecer su autoestima y autonomía, todo ello permitirá superar los obstáculos para su propio desarrollo personal.

Al aplicarse la resiliencia en las instituciones educativas, se facilita una mejora en el rendimiento académico y se incrementa la tasa de permanencia en el sistema educativo, lo cual favorece a que los estudiantes alcancen sus metas académicas y obtengan un mayor aprendizaje beneficiando no solamente a los alumnos, sino también a sus familias, a la institución educativa y a toda la comunidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un plan de negocios para una empresa de servicios sociales en continuidad educativa y resiliente de la ciudad de Quito

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la demanda de educación en instituciones fiscales en la ciudad de Quito.
- Establecer los servicios de continuidad educativa y resiliente con fines sociales en la ciudad de Quito.
- Desarrollar la estructura organizacional en base a sus puestos de trabajo y niveles de jerarquía.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto mediante los indicadores de evaluación como el Valor Actual Neto y, la Tasa Interna de Retorno.

1.4. Antecedentes

De acuerdo al Ministerio de Educación (2024), menciona que el 64% de los estudiantes en la ciudad de Quito pertenecen a institutos de educación fiscal, el 28% a

instituciones particulares y solamente un 8% a colegios municipales y fiscomisionales, por lo cual, al menos dos de cada tres estudiantes forman parte de la educación pública, reconociendo además que el valor promedio de la pensión mensual es de 240 dólares en colegios privados del territorio capitalino.

Ante este escenario, se ha identificado mayores necesidades en los centros de educación pública sin restar una menor importancia en la educación particular, pues es preponderante impulsar la resiliencia estudiantil en la cual, los alumnos dispongan de una alta capacidad de adaptarse a los sistemas educativos sabiendo sobreponerse ante adversidades, desafíos o circunstancias difíciles, para que a partir de ello, se permita impulsar una mayor continuidad educativa, en la que se permitan lograr avances exitosos en cada nivel escolar favoreciendo hacia la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje entre docentes y estudiantes.

En este sentido, es necesario y hasta indispensable proponer la creación de una empresa con enfoque social a favor de una continuidad educativa y resiliencia en el territorio ecuatoriano y, en el Distrito Metropolitano de Quito, estableciendo alianzas claves con ONGs, Ministerio de Educación y demás fundaciones que deseen impulsar el crecimiento educativo al interior del territorio de la capital, cuyo enfoque sea colaborativo y permita generar un impacto positivo tanto en el entorno institucional, como en las clases sociales de escasos recursos económicos del país.

1.5. Análisis situacional

Al realizar el proyecto actual en la ciudad de Quito, se ha detectado un conjunto de factores tanto positivos como negativos en la continuidad educativa y resiliencia, los mismos que es importante enunciarlos en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 1*Análisis situacional*

Factores positivos	Factores negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia diversidad de programas académicos, carreras y especialidades en el sistema educativo de la capital • Los estudiantes tienen a oportunidad de interactuar con personas de otros orígenes, etnias y culturas • Al menos dos de cada tres estudiantes se encuentran satisfechos con la educación universitaria pública • Existen diversas empresas y entidades públicas que ofrecen a los estudiantes realizar sus prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja tasa de crecimiento de estudiantes matriculados • Solamente uno de cada tres estudiantes forma parte de los centros educativos privados • Incremento en la tasa de abandono escolar en el sistema de educación pública • Prevalece el abuso sexual en estudiantes mujeres entre los 8 y 14 años de edad • Entre los infractores por abuso sexual están los docentes, autoridades y personal administrativo de la institución • Baja calidad de docentes y profesores en centros educativos públicos y privados

Nota. Se detallan los factores positivos y negativos del entorno situacional

Capítulo 1. Metodología

1.1. Recopilación y análisis de datos

1.1.1. Población y muestra

La población es un “conjunto de elementos que poseen características similares y forman parte de un objeto de estudio” (Lind et al., 2020, p. 48), por lo tanto, en el presente proyecto el universo corresponde al número de centros educativos fiscales de la ciudad de Quito.

Tabla 2
Universo poblacional

Lugar	Centros Educativos	
	Totales	Fiscales
Ecuador	17.398	13.865
Pichincha	2.344	1.262
Quito	1.877	1.170

Nota. No se detallan los centros educativos particulares

Por lo tanto, se dispone de 1.170 centros educativos fiscales en la ciudad de Quito por lo que se ha considerado aplicar la correspondiente fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

N	=	Tamaño de la población	=	1170
Z	=	Nivel de confianza 95%	=	1,96
p	=	Probabilidad de éxito	=	0,5
q	=	Probabilidad de fracaso	=	0,5
e	=	Margen de error	=	0,05
n	=	Tamaño de la muestra	=	?

Y si se aplica la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 1170 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(1170 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 289,4 \cong 289 \text{ encuestas}$$

Por consiguiente, se aplican 289 encuestas a los centros de educación fiscal de la ciudad de Quito.

1.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos

La recopilación de los datos se realiza mediante fuentes, técnicas e instrumentos, los mismos que se especifican en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 3

Fuentes, técnicas e instrumentos

Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Fuentes primarias	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de la encuesta
	Libros	<ul style="list-style-type: none"> • Educación social • Educación por competencias
Fuentes secundarias	Artículos científicos	<ul style="list-style-type: none"> • Scielo • Redalyc
	Páginas web	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.educación.gob.ec • https://www.ecuadorencifras.gob.ec

Nota. Se han utilizado fuentes primarias y secundarias para recopilar datos

1.1.3. Formato del instrumento de investigación

El instrumento que se utiliza la recopilación de datos corresponde al cuestionario de la encuesta, la misma que se conforman con cinco ítems relacionados con el marketing como son producto, precio, plaza promoción y fidelización del servicio, para lo cual, se

ha estructurado el siguiente formato considerando una escala de Likert de cinco alternativas:

Tabla 4.

Encuesta aplicada a los directores de los centros educativos fiscales de la ciudad de Quito

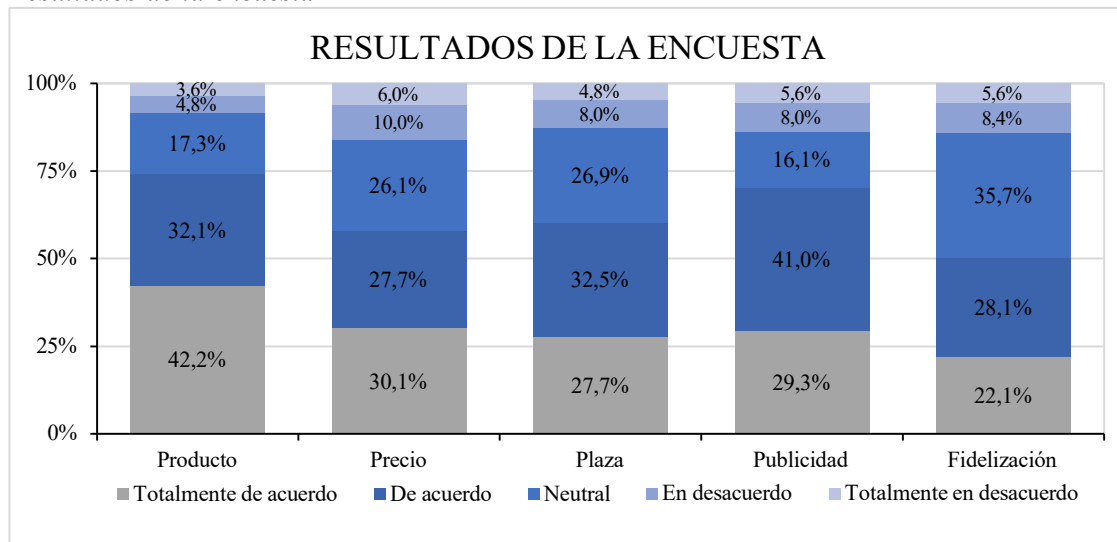
No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Estaría dispuesto en adquirir un servicio de talleres de capacitación para impulsar la resiliencia educacional para estudiantes en su institución educativa?					
2	Por el servicio adquirido de resiliencia educacional, ¿se podría cancelar más de 500,00 dólares en su institución educativa?					
3	¿La negociación por el servicio se lo podría realizar en las instalaciones de su institución?					
4	¿Estaría dispuesto a recibir información publicitaria de nuestros servicios a través del correo electrónico de la institución?					
5	¿Podría adquirir servicios adicionales educativos de nuestra empresa?					

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

1.1.4. Análisis de datos

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, ha sido posible obtener los porcentajes para cada uno de los ítems consultados, los mismos que se observan en a continuación:

Figura 1
Resultados de la encuesta



En la figura anterior se observa que el 74,3% de las instituciones educativas consultadas informan que estarían de acuerdo y totalmente de acuerdo en adquirir talleres de capacitación para impulsar la resiliencia educacional, no obstante, el 57,8% de encuestados informa que estarían de acuerdo y totalmente de acuerdo con un precio de 500,00 dólares por el servicio, lo cual se demuestra que el pago es favorable para la mayoría de los centros educativos. A más de ello, el 60,2% de los directores mencionan que las negociaciones sobre la comercialización del servicio se lo pueden realizar en las instalaciones de la misma institución educativa, agregando también que el 50,2% de los encuestados informa que está de acuerdo y totalmente de acuerdo en adquirir servicios

adicionales que se ofrecen por parte de la misma empresa de asesoría de continuidad educativa.

1.2. Modelo Canvas

Según Solano (2017), destaca que Canvas se caracteriza por ser una metodología que se emplea para describir, analizar y diseñar modelos de negocios, cuyos elementos se presentan de una forma estructurada, por lo cual, cada uno de ellos se describen a continuación:

- **Asociados clave.** Proveedores y socios que se enfocan en el apoyo del modelo de negocio.
- **Actividades clave.** Corresponde a las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que pueda funcionar su modelo de negocio.
- **Recursos.** Activos más importantes y que son necesarios para el modelo de negocio funcione.
- **Oferta de valor.** Descripción de los productos o servicios que se crean el correspondiente para los clientes
- **Relación con el cliente.** Vínculos que se determinan con los diferentes segmentos de clientes
- **Canales de distribución.** Maneras en que la empresa se comunica con sus clientes o usuarios.
- **Estructura de costos.** Valores de los costos más relevantes y que son inherentes al modelo de negocio.
- **Ingresos estimados.** Formas en que la empresa puede generar dinero mediante la aplicación de su propuesta de valor

1.3. Plan estratégico

De acuerdo a Sainz (2018), señala que un plan estratégico se caracteriza como un “conjunto de etapas consecutivas en el que se establece el direccionamiento a largo plazo de una empresa en base a su Misión, Visión y Objetivos establecidos” (p. 25).

Wheelen y Hunger (2021) establecen que un plan estratégico se conforma por las siguientes etapas, las mismas que se describen a continuación:

1. **Diagnóstico situacional.** Se identifican aquellos factores positivos y negativos, así como además aquellos factores internos y Excel, mediante la elaboración de la Matriz FODA.
2. **Misión y Visión.** La Misión de la empresa corresponde a la razón propia de la compañía que se aplica todos los días por parte de los trabajadores, mientras que la Visión es lo que se pretende lograr o alcanzar dentro de un largo plazo.
3. **Valores corporativos.** Está dado por los principios fundamentales que se determinan de acuerdo a los criterios de la nueva empresa, mediante los cuales se busca una mayor colaboración y compromiso laboral.
4. **Objetivos del plan.** Se refiere a los resultados que se pretende alcanzar por parte de la organización dentro de un corto, mediano y largo plazo, considerando una vinculación tanto con la Visión y estrategias de la compañía.
5. **Estrategias.** Conjunto de programas que están coordinados entre ellos para lograr el objetivo específico de un proyecto, estableciendo responsables, tiempos y lugares necesarios para su ejecución.

6. **Programas.** Corresponde a un conjunto de proyectos que se gestionan simultáneamente para el cumplimiento de la estrategia que se haya establecido con anterioridad.
7. **Proyectos.** Está dado por un conjunto de actividades consecutivas que se ejecutan con el propósito de alcanzar una meta específica, estableciendo responsabilidades y tiempos para su cumplimiento.
8. **Actividades.** Se refieren a las acciones que conforman un proyecto y que se planifican con anterioridad estableciendo tiempos, lugar, equipos y herramientas necesarias para su ejecución,
9. **Responsables.** Son las personas que encargan de la ejecución del proyecto, asumiendo la responsabilidad y compromiso de alcanzar las metas que se hayan establecido con anterioridad.
10. **Presupuesto.** Son los costos que involucran la elaboración del proyecto, tanto para la adquisición de equipos, herramientas y pago de mano de obra que corresponde al cumplimiento de actividades planificadas.
11. **Indicadores de gestión.** Corresponde a las métricas que se utilizan para establecer el cumplimiento de los objetivos que se hayan planificado en base a sus unidades de medida, frecuencia de evaluación y fórmulas establecidas.

1.4. Plan financiero

Berman y Knight (2022) menciona como plan financiero al “documento en el que se gestionan los costos y gastos de una empresa de acuerdo a sus valores de inversión, con la finalidad de mejorar sus niveles de rentabilidad” (p. 31).

Sapag (2021) destaca que entre los principales elementos que se pueden considerar, es posible mencionar a los siguientes:

1. **Detalle de ingresos.** Cifras obtenidas por ventas generadas de la comercialización de un bien o un servicio
2. **Detalle de costos.** Valores directos que influyen con el producto o servicio que se comercializa en la organización.
3. **Detalle de gastos.** Cifras que corresponden como pagos realizados para el buen funcionamiento del negocio.
4. **Valores de inversión.** Monto total de inversión que se requiere para la implementación del proyecto o negocio.
5. **Financiamiento.** Aportes de capital que se efectúan los socios o recursos que se otorgan por parte de una entidad financiera como crédito otorgado.
6. **Estados financieros proyectados.** Corresponde a los informes financieros finales en las que se describen los resultados obtenidos, entre los cuales se pueden considerar:
 - a. **P&G.** Registra los ingresos, costos, gastos y utilidades obtenidos del proyecto o negocio.
 - b. **B/G.** Detalla los Activos, Pasivos y Patrimonio que dispone la empresa en el proyecto o negocio.
 - c. **Flujos de Caja.** Está dado por la diferencia obtenida entre los ingresos y egresos de efectivo dentro de un periodo de tiempo específico.

Capítulo 2. Desarrollo

2.1. Propuesta de valor

Entre los principales elementos que conforman la propuesta de valor, se puede observar en la tabla.

Tabla 5
Propuesta de valor

CANVAS MODEL				
ASOCIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	OFERTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE MERCADO
Estado	Capacitaciones	Atención Personalizada	Departamento servicio al cliente	Ministerio de Educación
Instituciones educativas Publicas, particulares, municipales,	Desarrollo de plataformas Educativas (clases híbridas)	Diagnostico Situacional	Asistencia personal exclusiva	Empresas Públicas y Privadas
Instituciones Educativas de Educación Superior	Desarrollo de plataformas comunicacionales	Mitigación del Riesgo	Canales de comunicación	ONG
Empresas privadas vinculadas a la acción social.	Desarrollo de estrategias psicoeducativas y psicoemocionales	Proyección de Expansión		
Centros de Nivelación Académica	Generación de escenarios de riesgo			
	Estimación de daños e Impacto.			
	7		8	
	Recursos clave		Canales de Distribución	
	Recursos tecnológicos		APP	
	Personal humano profesional		Página Web	
	Personal humano especialista		Otros tipos de comunicación en línea (correo, etc.)	
	Recursos Financiero s			
	6	2	4	1
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS ESTIMADOS		
Costos fijos	\$20.000	Capacitaciones	\$5.000	
Costos directos	\$20.000	Plataformas Educativas	\$80.000	
Costos indirectos	\$20.000	Plataformas Comunicacionales	\$6.000,00	
Costos variables	\$20.000	Estrategias psicoeducativas y psicoemocionales	\$15.000	
		Escenarios de Riesgo	\$5.000,00	
		Estimación de daños e Impacto.	\$5.000	
	9			5

Jose Luis Mercader Junio 23

2.1.1. Segmentos de Mercado

-ONG: Las organizaciones no gubernamentales que se centran en la educación, la seguridad o los derechos de los estudiantes podrían ser socios clave en la implementación y financiamiento de la empresa consultora que ofrece "Educación Segura". Aunque la rentabilidad de asociarse con ONG es variable, estas asociaciones pueden ser altamente rentables en términos de impacto social y colaboración para alcanzar objetivos comunes. Las ONG pueden proporcionar financiamiento, recursos humanos y experiencia en terreno que complementen los servicios de la consultora. Al colaborar con ONG, la consultora puede ampliar su alcance y llegar a comunidades desfavorecidas que podrían

beneficiarse enormemente de programas de educación segura. Esta asociación también puede mejorar la reputación de la consultora y su compromiso con la responsabilidad social corporativa.

-Empresas Públicas y Privadas: Abarca empresas que podrían estar interesadas en invertir en programas de educación segura responsabilidad corporativa o para garantizar la seguridad de los hijos de sus empleados. La rentabilidad de asociarse con empresas públicas y privadas es variable y depende del compromiso y recursos disponibles de cada empresa.

Sin embargo, establecer asociaciones sólidas con estas empresas puede ser altamente rentable si se demuestra el valor del proyecto de "Educación Segura". Las empresas pueden beneficiarse al mejorar la seguridad de sus entornos educativos, lo que a su vez puede conducir a una mayor productividad y satisfacción de los empleados. La consultora puede ofrecer programas personalizados de seguridad escolar que se apliquen a las necesidades específicas de cada organización, demostrando así su valor y relevancia para el sector corporativo.

-Ministerio de Educación: Incluye todas las instituciones y programas del gobierno relacionados con la empresa consultora, siendo importantes clientes potenciales debido a su influencia y capacidad para implementar políticas de seguridad escolar a gran escala. El Ministerio de Educación otorga una rentabilidad alta para la consultora, ya que su respaldo puede proporcionar credibilidad y respaldo institucional al proyecto de "Educación Segura". Al trabajar en colaboración con el Ministerio de Educación, la consultora puede influir en la formulación de políticas, participar en programas de

capacitación y colaborar en iniciativas de mejora continua en materia de seguridad escolar.

2.1.2. Oferta de Valor

-Atención Personalizada: La empresa consultora ofrece un enfoque personalizado para abordar las necesidades específicas de seguridad de cada institución educativa, lo que incluye evaluaciones de riesgo individualizadas y planes de acción adaptados a cada situación, siendo de gran impacto y rentabilidad, debido a que la personalización puede aumentar la efectividad y el valor percibido del servicio.

-Diagnóstico Situacional: Para este punto es necesario presentar un análisis específico de la situación actual de seguridad que esté presentando las instituciones educativas, identificando áreas de riesgo y oportunidades de mejora, para poder tener una rentabilidad alta, ya que el diagnóstico preciso puede ser la base para soluciones efectivas y la mitigación de riesgos a largo plazo.

-Mitigación del Riesgo: la empresa consultora implementa medidas y programas específicos diseñados para reducir los riesgos de seguridad en el entorno educativo, incluyendo:

- Capacitación para el personal,
- Sistemas de vigilancia,
- Mejoras en la infraestructura, etc.

Considerando tener con ello una rentabilidad alta, en reducción de riesgos para contribuir con ahorros significativos a largo plazo y en la protección del bienestar de los estudiantes y el personal.

-Proyección de expansión: Esta proyección parte de la oferta de valor, según los apartados detallados, implicando no solo abordar las necesidades actuales de seguridad en la educación en la provincia de Pichincha, sino también tener una visión a futuro para expandir el proyecto y sus servicios a otras áreas geográficas o instituciones educativas.

Este enfoque contribuye una rentabilidad alta de expansión, debido a que la planificación de crecimiento escalable, la identificación de nuevas oportunidades de mercado y el ajuste de los servicios para satisfacer las necesidades de diferentes regiones o tipos de instituciones educativas puede aumentar significativamente los ingresos y el impacto en la comunidad.

2.1.3. Relación con el cliente

-Departamento servicio al cliente: La filosofía de atención al cliente se distingue por sus características únicas que el cliente percibe como un pilar fundamental de la institución para establecer y mantener relaciones duraderas. Por lo tanto, es un aspecto esencial ya que forma parte de la imagen que proyecta la institución. Tanto los clientes internos como los externos de estas organizaciones deben recibir un trato y atención basado en una filosofía de servicio fundamentada en valores, como la honestidad, respeto, empatía, compromiso, oportunidad, responsabilidad, credibilidad, amabilidad; esto implica la facilidad de entregar al cliente un valor agregado, cabe señalar que también se involucra al cliente interno y externo siendo el cliente interno el personal docente, directivo administrativo y de servicios y en el otro aspecto los clientes externos los estudiantes, instituciones gubernamentales y privadas y la sociedad en general.

-Asistencia personal exclusiva: Cuando hablamos de una asistencia personal exclusiva nos estamos refiriendo a la relación que vamos a ofrecer a los clientes,

asociando el servicio de calidad. En este tipo de interacción con el cliente, se puede dar de varias formas con un representante para acompañar al consumidor en toda su relación con la institución, ofertando una Personalización en la Comunicación, con Plataformas Multicanal, Respuestas Rápidas y Efectivas, Encuestas de Satisfacción, Capacitación del Personal, Resolución Proactiva de Problemas, Implementación de Feedback Continuo, esta implementación efectiva de asistencia de atención al cliente en instituciones educativas no solo es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes, padres y personal, sino que también contribuye significativamente a construir relaciones duraderas y positivas. Esto no solo se refleja en la imagen institucional, sino que también impacta en la retención de estudiantes, la atracción de nuevos matriculados y la creación de una comunidad educativa comprometida. La atención al cliente no es solo una transacción, sino la base para construir experiencias educativas positivas y significativas.

- **Canales de comunicación tecnológicos:** Cuando nos referimos a los canales de comunicación en los centros educativos, ya sean de ámbito privado o público, existen una serie de documentos y estrategias que ayudan a la organización, gestión y comunicación de la institución. Estos documentos y estrategias establecen relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno. Vemos que hay dos formas de comunicación tanto interna, la misma que abarca a los miembros de la Institución, familias, alumnos, directivos, administrativos, y servicios esto se lo realiza a través de reuniones, e-mail, teléfono, chats, tutorías y mensajería; como externa en este caso es dirigida a la corporación educativa y a la comunidad, organizaciones y organismos externos y se basa en páginas web, blogs de aula, redes sociales, folletos informativos. De esta manera se

formará una estructura del plan de comunicación que serán los objetivos, contenidos, destinatarios, canales, acciones, recursos, además de los objetivos de la comunicación interna como externa.

2.1.4. Canales de distribución

Al hablar de canales de distribución estamos refiriendo a que medios la institución utilizará para hacer llegar sus ofertas al consumidor final. Los canales de distribución son los medios que utiliza una empresa para llevar sus productos al consumidor final. Estos canales pueden ser más o menos directos y más o menos complejos dependiendo de los intermediarios que intervienen en el proceso. Los canales de distribución se pueden clasificar en directos o indirectos, y también pueden ser físicos o digitales

-APP: En la actualidad, la tecnología ha revolucionado la forma en que el mundo se conecta e interactúa. El uso de teléfonos, tabletas y la posibilidad de acceder a una conexión de internet ilimitada desde cualquier lugar nos ha llevado a un nuevo enfoque del aprendizaje conocido como m-learning o aprendizaje móvil. El Mobile learning permite un aprendizaje más personalizado y flexible, ya que se puede llevar a cabo en cualquier situación. Una aplicación para una Institución Educativa es un programa multimedia diseñado para ser utilizado en dispositivos electrónicos y utilizado como una herramienta de aprendizaje móvil, lo que permite el aprendizaje en cualquier contexto, tanto dentro como fuera del aula.

-Página Web: Tener una página web hoy en día de una empresa le dará muchas ventajas que no puede dejar pasar, entre estas ventajas de la web son dar visibilidad al consumidor, proyecta una imagen institucional ,con experiencia de alto impacto a nivel educativo, ayuda a captar nuevos clientes y adaptar herramientas educativas digitales,

medios de contactos tanto del personal educativo, directivo, docente y padres de familia, agilizar trámites administrativos, creación de identidad y sentido de pertenencia.

-Otros tipos de comunicación en línea (correo, etc): Cada Institución. busca la manera de llegar al consumidor como es claro ahora la tecnología ha alcanzado un nivel superior en cuanto a información y tenemos varas variables que se utilizarán y ya están en el medio como redes sociales, blogs, mensajería instantánea, plataformas virtuales, aula virtual, video conferencia (Zoom, Cisco WebEX Meeting, Google Meet), Grupos WhatsApp, Telegram, Skype, Foros de debate en línea, blog interactivo, material impreso, sistema de lead nurturing (consiste en nutrir a los contactos de la lista de correo electrónico para convertirlos en clientes potenciales y, finalmente, en estudiantes).

2.1.5. Estructura de Costos e Ingresos Estimados

Los ingresos durante el primer año de funcionamiento del negocio ascienden a 104.906,38 dólares los mismos que se proyectan para los cinco años siguientes considerando una tasa de inflación anual promedio del 2,77% y una capacidad utilizada del 84% considerando la totalidad de capacitadores disponibles y el número de talleres de capacitación de resiliencia que se realizan por semana en las instituciones educativas.

A más de ello, los costos de la nueva empresa están dados por el pago del sueldo o salarios de los capacitadores, la reparación y mantenimiento de los equipos de audio y video que se utilizarán en las capacitaciones y la correspondientes depreciación de los equipos utilizados, cuyo valor total de los costos asciende a los \$ 17.994,36 dólares para el primer año de funcionamiento del negocio, no obstante, si se considera una tasa de inflación anual promedio del 2,77% se determina que en el quinto año estas cifras ascenderán a los \$ 19.638,99 dólares de acuerdo a los rubros proyectados.

2.1.6. Recursos Clave

- **Recursos tecnológicos:** Los recursos tecnológicos son las herramientas, equipos y sistemas que la empresa utilizará para llevar a cabo sus operaciones y procesos.

Entre los cuales incluye:

- **Hardware:** Equipos informáticos, como computadoras, servidores, dispositivos móviles, impresoras, etc.
- **Software:** Aplicaciones y programas informáticos necesarios para realizar tareas específicas, como software de gestión empresarial, diseño gráfico, contabilidad, etc.
- **Conectividad:** Acceso a internet, redes de comunicación internas y externas, herramientas de videoconferencia, etc.
- **Plataformas Digitales:** Sitio web de la empresa, tienda en línea, perfiles en redes sociales,

- **Personal Humano Profesional y Especializado:** El personal humano profesional y especializado se refiere a las personas con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo las actividades de la consultora y la aplicación en el proyecto planteado. Entre los cuales se ha considerado:

- **Equipo Directivo:** Gerentes, directores y líderes de equipos con experiencia en la gestión empresarial y el liderazgo.
- **Personal Técnico:** Profesionales con habilidades técnicas específicas relacionadas con el producto o servicio que ofrece la empresa, como ingenieros, diseñadores, programadores, etc.

- Personal Administrativo: Personal encargado de tareas administrativas y de oficina, como contadores, secretarias, asistentes administrativos, etc.
- Personal de Ventas y Marketing: Profesionales encargados de promover los productos o servicios de la empresa y generar ingresos, como representantes de ventas, especialistas en marketing digital, etc.

-Recurso Financieros: Los recursos financieros son los fondos necesarios para financiar las operaciones de la empresa y llevar a cabo las actividades. Entre las que se detallan:

- Capital Inicial: Fondos aportados por los 4 fundadores de la empresa para iniciar las operaciones.
- Préstamos: Fondos obtenidos a través de préstamos bancarios u otras fuentes de financiamiento
- Flujo de Efectivo: Recursos económicos necesarios para cubrir los gastos operativos, como sueldos, alquileres etc.
- Ingresos: Ganancias generadas por la venta de productos o servicios.

2.1.7. Actividades Clave

-Capacitaciones: Identificar las necesidades de capacitación del personal y de los clientes.

- Diseñar programas de capacitación adaptados a estas necesidades
- Crear alianzas con instituciones educativas o expertos en el área para brindar programas de formación.

-Desarrollo de plataformas educativas (clases híbridas): Diseñar una plataforma en línea que permita la impartición de clases en un formato híbrido (presencial y virtual)

- Integrar herramientas de videoconferencia, interacción en tiempo real y acceso a recursos educativos.
- Desarrollar contenido educativo adaptado a este formato, con materiales multimedia y actividades interactivas.
- Realizar pruebas piloto y ajustes según los comentarios de los usuarios.

-Desarrollo de plataformas comunicacionales: Crear una plataforma de comunicación interna para el equipo de trabajo, que facilite la colaboración y la gestión de proyectos.

- Desarrollar una plataforma de comunicación externa para interactuar con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Integrar herramientas de mensajería instantánea, correo electrónico, redes sociales y otros canales de comunicación.

-Desarrollo de estrategias psicoeducativas y psicoemocionales: Investigar y entender las necesidades psicoeducativas y psicoemocionales de la población objetivo.

- Diseñar estrategias y programas educativos que promuevan el desarrollo integral y el bienestar emocional.
- Colaborar con psicólogos y expertos en educación emocional para desarrollar contenido y actividades relevantes.

-Desarrollar modelos y escenarios Representar estos contextos de manera realista.

- Utilizar herramientas de simulación y análisis para evaluar el impacto de diferentes intervenciones y políticas educativas.
- Colaborar con instituciones educativas para implementar y probar estos escenarios en situaciones reales.

Estimación de daños e impacto: Desarrollar metodologías y herramientas para evaluar los daños causados por situaciones de emergencia, desastres o conflictos.

- Recopilar datos y realizar análisis para estimar el impacto de estas situaciones en el sistema educativo y en la comunidad.
- Utilizar estos resultados para informar la toma de decisiones y priorizar las acciones de respuesta y recuperación.
- Colaborar con otras organizaciones y agencias para compartir información y coordinar esfuerzos en la gestión de crisis educativas.

2.1.8. Asociados Clave

-Estado: El gobierno local y provincial es un asociado clave de rentabilidad, debido a su influencia en la educación y su capacidad para proporcionar recursos y apoyo regulatorio, por ello es recomendable una asociación sólida con el Estado para proporcionar estabilidad y respaldo institucional.

-Instituciones Educativas: Las diferentes instituciones educativas, incluyendo públicas, privadas, municipales y fiscomisionales, son socios fundamentales para implementar programas de educación segura, por ello su rentabilidad es alta, ya que estas instituciones son los principales beneficiarios de los servicios y programas ofrecidos.

-Empresas Privadas Vinculadas a la Acción Social: Las empresas que tienen un enfoque en la responsabilidad social corporativa pueden ser socios clave en la financiación y apoyo de programas de educación segura, dependiendo del compromiso y recursos disponibles de cada empresa, su rentabilidad es potencialmente alta en términos de impacto social y colaboración para alcanzar objetivos comunes.

-Instituciones educativas de educación Superior: Estas instituciones son una combinación alta de rentabilidad en credibilidad y calidad de servicios que proporcionan mejores oportunidades de crecimiento a largo plazo, debido a su experiencia y recursos en el campo de la educación, así como su capacidad para influir en las políticas educativas y establecer estándares de seguridad. Las cuales pueden proporcionar:

- Acceso a investigaciones relevantes,
- Participando en programas de capacitación conjunta o
- Integrando tus servicios dentro de sus propios programas educativos.

-Centros de nivelación académica. La preparación de estudiantes para ingresar a instituciones educativas de nivel superior es un aspecto crucial en su desarrollo académico y profesional. Consciente de esta necesidad, la empresa consultora se compromete a trabajar en conjunto con los centros de nivelación académica para ofrecer una serie de servicios especializados que fortalezcan la seguridad y preparación de los estudiantes. Entre las iniciativas propuestas se encuentran: **Programas de educación segura y personalizada**, adaptados a las necesidades específicas de cada centro y sus estudiantes. Estos programas incluirán el uso de softwares especializados vinculados a la

seguridad escolar, proporcionando herramientas modernas y eficaces para la gestión de riesgos.

Capacitación especializada para docentes y personal administrativo, orientada a promover una cultura de seguridad y prevención en el entorno educativo. A través de talleres prácticos y sesiones de formación, se dotará al personal de las habilidades y conocimientos necesarios para identificar y abordar adecuadamente situaciones de riesgo.

Provisión de recursos adicionales, destinados a mejorar la seguridad en las instalaciones del centro. Esto podría incluir la implementación de sistemas de vigilancia, mejoras en la infraestructura, acceso a materiales educativos sobre seguridad, entre otros.

Se espera que esta colaboración entre la empresa consultora y los centros de nivelación académica tenga un impacto significativo en la preparación de los estudiantes para la educación superior. La rentabilidad de esta asociación se considera de media a alta, ya que dependerá del nivel de colaboración y del impacto real en el fortalecimiento de la seguridad y el éxito académico de los estudiantes. Además, esta asociación no solo beneficiará a los estudiantes directamente involucrados, sino que también servirá como un canal para llegar a un público más amplio y diversificado, contribuyendo así al crecimiento y alcance de la empresa consultora en el sector educativo.

2.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos se detalla en el punto 5.

2.2. Misión y visión de la empresa

2.2.1. Misión

"Brindar servicios sociales de calidad que promuevan la continuidad educativa y la resiliencia en la comunidad de Quito, contribuyendo al desarrollo integral de las personas y fomentando su bienestar.

2.2.2. Visión

Ser reconocidos como líderes en la prestación de servicios sociales en continuidad educativa y resiliencia en la ciudad de Quito, generando un impacto positivo en la sociedad y siendo referentes en la promoción del desarrollo humano".

2.2.3. Principios

- **Excelencia.** Esfuerzo ofrecer servicios de consultoría de la más alta calidad, basados en estándares éticos y profesionales.
- **Innovación.** Se busca constantemente nuevas herramientas y tecnologías para mejorar nuestros servicios y brindar soluciones efectivas y sostenibles.
- **Transparencia.** Se establece una comunicación abierta y transparente con nuestros clientes y socios, garantizando la confianza y la claridad en todas nuestras acciones y decisiones.

2.3. Gestión de personas

La nueva empresa no cuenta con un área o departamento específico de talento humano, sin embargo, el máximo directivo de la empresa disponible de amplios conocimientos y experiencia sobre la gestión de personal tanto en el reclutamiento y selección de trabajadores, evaluación de desempeño y capacitación de trabajadores.

2.3.1. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal, en la empresa de servicios sociales en continuidad educativa y resiliente de la ciudad de Quito, se lo realizará en base a los siguientes elementos, siendo el primer punto, identificar el puesto de trabajo vacante, así como el final, que es la contratación del candidato elegido e incorporarlo a la empresa.

Tabla 6
Reclutamiento y selección de personal

No.	Actividad	Equipos y herramientas	Documentos
1	Identificar el puesto de trabajo vacante		Nómina de personal
2	Revisar la descripción de puestos de trabajo vacante	Archivo de trabajadores	Descripción de puestos
3	Identificar los tipos de reclutamiento a utilizar	Computadora, calculadora	Correo electrónico, informe en redes sociales
4	Recopilar las hojas de vida de los postulantes		Hojas de vida
5	Seleccionar las hojas de vida que cumplen con los requisitos	Carpetas, esfero, cuaderno	Hojas de vida
6	Aplicar las pruebas de actitud y personalidad	Computadora, escritorio, silla	Pruebas de personalidad
7	Evaluar el nivel de educación del candidato	Computadora, esfero, cuaderno	Título de educación requerido
8	Evaluar la experiencia laboral del candidato	Computadora, esfero, cuaderno	Certificado de experiencia
9	Realizar la entrevista de selección por competencias laborales	Escritorio, esfero, hoja de registro	Entrevista por competencias
10	Calcular el puntaje final de los postulantes	Computadora, calculadora	Hoja de calificación
11	Seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante	Teléfono, computadora	Registro de llamadas
12	Solicitar los exámenes médicos al candidato elegido		Examen médico

13	Contratar al candidato elegido e incorporarlo a la empresa	Computadora, teléfono	Contrato de Trabajo
----	--	-----------------------	---------------------

Nota. Las actividades del proceso son controladas por el Gerente General

2.3.2. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador en relación con la ejecución de sus tareas dentro de la nueva empresa durante un período determinado. Se utilizará diferentes herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, para llevar a cabo esta evaluación, proceso que se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 7
Evaluación de desempeño

No.	Actividad	Equipos y herramientas	Documentos
1	Establecer el método de evaluación de desempeño	Computadora, internet	Método de evaluación
2	Identificar los puestos de trabajo a evaluar	Archivadores, carpetas	Descripción de puestos
3	Comunicar a los trabajadores sobre la evaluación	Teléfono celular, internet	Mensajes de texto
4	Analizar las actividades y objetivos de los puestos	Computadora, esfero, cuaderno	Descripción de puestos
5	Verificar el cumplimiento de las funciones del puesto	Computadora, esfero, cuaderno	Descripción de puestos
6	Realizar la evaluación por competencias laborales	Computadora, teléfono	Lista de competencias
7	Registrar los resultados obtenidos	Computador, esfero, cuaderno	Hoja de resultados
8	Asignar un puntaje final de la evaluación	Computador, esfero, cuaderno	Hoja de resultados
9	Realizar la entrevista al trabajador evaluado	Cuaderno, esfero, carpeta, escritorio	Informe de la entrevista
10	Determinar el desarrollo de nuevas habilidades	Computador, cuaderno, esfero	Registro de cumplimiento

11	Efectuar un seguimiento de las funciones en base al objetivo del puesto	Computador, cuaderno, esfero	Registro de cumplimiento
----	---	------------------------------	--------------------------

2.3.3. Capacitación de trabajadores

La capacitación de los trabajadores es un aspecto fundamental en el ámbito laboral. Proporciona múltiples beneficios tanto para los empleados como el desarrollo de la nueva organización. A continuación, se presenta las actividades que se realizará para capacitar al personal.

Tabla 8
Capacitación de trabajadores

No.	Actividad	Equipos y herramientas	Documentos
1	Desarrollar una planificación de la capacitación.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
2	Definir los temas a tratar en la capacitación.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
3	Definir el presupuesto necesario para desarrollar del plan de capacitación.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
4	Se dará conocer los horarios de capacitación, sin que afecte la productividad del servicio.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
5	Se entregará el material didáctico al personal.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
6	Se realizará una retroalimentación de los temas capacitados.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.
7	Se evaluará a través de la mejorar en el nivel de servicio.	Computadora. Proyector	Anillado de la presentación de los temas a tratar en la capacitación.

Al cumplir con las actividades de capacitación, se podrá brindar un servicio de calidad, afín de diferenciarse de la competencia, y cubrir las necesidades de los clientes cautivos y potenciales.

2.4. Parte organizacional

La estructura organizacional es el “sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos” (Bueno Campos, 2022, p. 65).

En la nueva empresa se dispone de los siguientes puestos de trabajo y cantidad de trabajadores.

Tabla 9

Denominación de puestos y cantidad de trabajadores

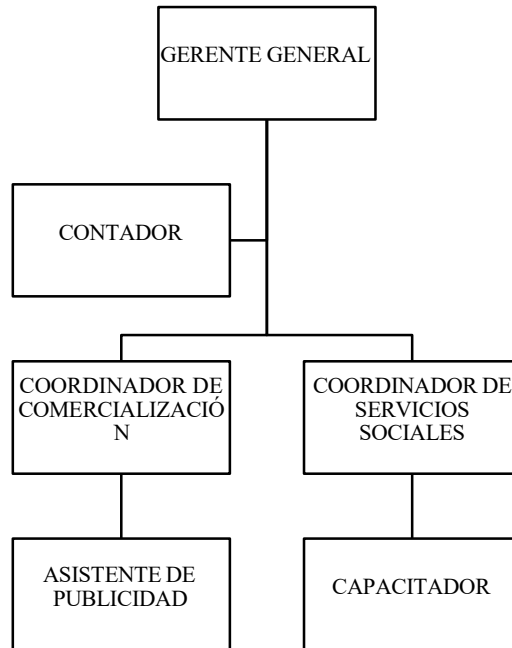
Nivel	Denominación del puesto	Cantidad de trabajadores
Nivel directivo	Gerente General	1
Nivel ejecutivo	Coordinador Comercialización	1
	Coordinador de Servicios Sociales	1
Nivel operativo	Asistente de Publicidad	1
	Capacitador	2
Nivel asesor	Contador	1
Total		6

Nota. La cantidad de empleados puede cambiar según necesidades de la empresa

En la tabla de la parte organizacional, se detalla el nivel de jerarquía, así como la denominación del puesto y la cantidad de trabajadores, mismos que serán necesarios para cubrir las necesidades del mercado objetivo.

2.4.1. Organigrama estructural

Figura 2
Organigrama estructural



En la figura se aprecia, el organigrama estructural el cual proporciona una visión clara y concisa de cómo se determinan los diferentes puestos en la organización, para que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno.

2.4.2. Descripción de funciones de puestos de trabajo

- **Gerente General**
 - **Funciones:**
 1. Responsable máximo de la empresa.
 2. Tiene la tarea de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros del negocio.
 3. Asiste en la fijación y conducción de las políticas y estrategias de la organización, dentro de las líneas establecidas por la Junta Directiva.

4. Planifica, coordina, dirige y controla los servicios.
5. Crea un ambiente de trabajo en el que se conocen los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa. Además, se encarga de mantener el orden en las tareas y en el espacio

- **Experiencia:**

- Tres años en cargos similares.

- **Título:**

- Gestión empresarial o afines.

- **Coordinador Comercialización**

- **Funciones**

1. Captar nuevas opciones dentro del mercado objetivo.
2. Ser líder del equipo comercial, para garantizar las ventas.
3. Presentar objetivos del área comercial.
4. Trabajar con los demás departamentos, para en base a ello cumplir las metas empresariales.
5. Desarrollar estrategias de venta y promoción de productos y servicios, así como estudiar los sistemas de fidelización y permanencia de los clientes.
6. Identificar y transmitir los valores del producto al cliente, asegurándose de que los vendedores estén alineados con el producto y sean capaces de transmitirlos.
7. Resolver problemas y atender a los clientes, demostrando habilidades de negociación y cierre de ventas.

- **Experiencia**
 - Tres años en cargos similares.
- **Título**
 - Gestión de marketing, o afines.
- **Coordinador de Servicios Sociales**
 - **Funciones:**
 1. El Coordinador de Servicios Sociales debe participar en la planificación y desarrollo de programas y servicios sociales que abordan las necesidades de la comunidad en términos de continuidad educativa y resiliencia. Esto implica identificar las necesidades de la comunidad, diseñar programas y establecer objetivos y metas.
 2. El Coordinador de Servicios Sociales es responsable de coordinar y supervisar a los equipos de trabajo que implementan los programas y servicios sociales. Esto implica asignar tareas, supervisar el desempeño del personal y asegurarse de que los recursos necesarios estén disponibles.
 3. El Coordinador de Servicios Sociales puede llevar a cabo evaluaciones periódicas para medir el impacto de los programas y servicios sociales. Esto implica recopilar datos, analizar resultados y realizar ajustes según sea necesario para mejorar la eficacia de los programas.
 4. Debe colaborar con otras organizaciones:
 - **Experiencia:**
 - Tres años en cargos similares

- **Título:**
 - En psicología, o afines

- **Asistente de Publicidad**

- **Funciones**

1. El Asistente de Publicidad es el encargado de administrar y desarrollar la presencia de una empresa en las plataformas de redes sociales. Esto implica asegurarse de que se cumpla el plan estratégico en redes sociales, analizar las métricas de cada plataforma, diseñar y publicar contenido, gestionar anuncios y personalizar la presencia de la marca para cada plataforma.
2. Es responsable de crear contenido atractivo para la marca, tanto en redes sociales como en otros canales de comunicación.
3. Es el responsable de interactuar directamente con los usuarios en las redes sociales, respondiendo a comentarios y mensajes.
4. Realizará informes de resultados y analizar el rendimiento de las campañas publicitarias en redes sociales. Esto implica utilizar técnicas de análisis de marketing.

- **Experiencia**

- Tres años en cargos similares.

- **Título**

- Gestión empresarial o afines

- **Capacitador**

- **Funciones**

1. El capacitador debe realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de capacitación de los estudiantes.
 2. Una vez identificadas las necesidades de capacitación, el capacitador debe diseñar un plan de capacitación que se ajuste a las características y objetivos de los estudiantes. Este plan debe incluir los temas a tratar, los métodos de enseñanza.
 3. El capacitador tiene la responsabilidad de impartir la capacitación de manera efectiva. Esto implica utilizar métodos de enseñanza adecuados, adaptarse al nivel de conocimiento y experiencia de los participantes, y utilizar recursos didácticos que faciliten el aprendizaje.
 4. El capacitador debe evaluar el progreso de los participantes durante el proceso de enseñanza.
 5. El capacitador debe estar al tanto de los avances y cambios en el ámbito de la continuidad educativa y la resiliencia. Con base en esta información, debe actualizar y mejorar constantemente el plan de capacitación.
 - **Experiencia:**
 - Tres años en cargos similares.
 - **Título:**
 - Título en educación, o afines.
- **Contador**
 - **Funciones**
 1. Es responsable de llevar un registro detallado de todas las transacciones financieras de la empresa, como la recepción de pagos, el pago de facturas, la elaboración de cheques y las transferencias bancarias

2. El contador debe llevar un registro detallado de los ingresos y gastos de la empresa, asegurándose de que los gastos estén dentro del presupuesto establecido. También debe tener en cuenta las desviaciones de los ingresos y gastos y tomar medidas correctivas si es necesario
 3. El contador es responsable de la presentación de informes financieros.
 4. El contador se encarga de gestionar las cuentas contables de los libros diarios
 5. El contador debe calcular las prestaciones sociales de los empleados, como vacaciones, aguinaldos y otros beneficios laborales, asegurándose de que se cumplan las obligaciones legales y laborales
 6. El contador debe brindar asesoramiento financiero y tributario a la empresa, ayudando a optimizar la gestión financiera, cumplir con las obligaciones fiscales y aprovechar oportunidades de ahorro y beneficios fiscales.
- **Experiencia**
 - Tres años en cargos similares.
 - **Título**
 - En contabilidad y auditoría.

2.4.3. Fundamento legal

El documento describe un fundamento legal relacionado con el proyecto, particularmente en el contexto de la protección y seguridad de datos. Algunas de las limitaciones legales clave incluyen:

- **Protección de datos.** El proyecto implica la recopilación de datos de los beneficiarios y partes interesadas clave. Por lo tanto, se hace referencia a la Ley

de Protección de Datos Personales (2021) mediante la cual se establece un control de la información de los cliente de forma segura.

- **Sujetos Vulnerables.** Esto implica que se debe tener especial cuidado en el manejo de datos relacionados con grupos vulnerables, como niños y adolescentes, para asegurar su protección y una adecuada gestión de su información.
- **Compromiso del gobierno.** El proyecto depende de la cooperación y el compromiso de las autoridades gubernamentales tanto a nivel nacional como local. Pueden surgir limitaciones legales si falta un compromiso sostenido por parte de estas autoridades.

Estas limitaciones legales resaltan la necesidad de que el proyecto cumpla con las regulaciones de protección de datos, aborde las vulnerabilidades entre la población objetivo, mitigue los riesgos de seguridad y garantice el apoyo gubernamental continuo.

Es fundamental cumplir con todas las leyes y regulaciones locales y nacionales, las mismas que se relacionan con la seguridad, el medio ambiente y la educación:

- **Responsabilidad civil.** Debe considerarse la responsabilidad legal en caso de que ocurran eventos adversos a pesar de las medidas de prevención y preparación implementadas. Se pueden requerir seguros específicos para cubrir posibles reclamaciones.
- **Derechos de los empleados y estudiantes.** Es necesario respetar los derechos laborales y los derechos de los estudiantes durante la implementación de medidas de emergencia. Esto incluye cumplir con leyes de salud y seguridad en el trabajo, así como leyes educativas.

- **Privacidad y protección de datos.** Si se recopilan datos personales como parte del proyecto, se deben seguir las leyes de privacidad y protección de datos aplicables.

Es crucial trabajar en colaboración con abogados especializados en derecho civil, laboral, educativo y ambiental para garantizar que todas las acciones del proyecto cumplan con las leyes y regulaciones aplicables. Además, mantener una comunicación abierta y transparente con las autoridades locales y las partes interesadas ayudará a abordar cualquier preocupación legal o regulatoria desde el principio del proyecto.

2.5. Modelo de negocio

2.5.1. Características del servicio

El servicio de capacitación sobre resiliencia educacional presenta las siguientes características que se describen en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 10

Características del servicio de resiliencia para estudiantes de instituciones educativas

DATOS GENERALES		
Nombre del taller:	Capacitación de resiliencia educacional	
Tiempo de la capacitación	20 horas totales	No. capacitadores
Tiempo por día	4 horas por día (2 en la mañana y 2 en la tarde)	1
Equipos utilizados	Retroproyector, micrófono, parlantes	
Lugar	Instalaciones del centro educativo	
Cantidad de estudiantes	40 estudiantes por reunión	
CONTENIDO DEL PROGRAMA		
1- Enfoque integral		
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de desarrollo emocional, social y académico con los estudiantes • Desarrollo de autoestima en el aprendizaje y confianza hacia sí mismo 		
2. Desafíos en la educación		

- Identificación de las dificultades que afrontan los estudiantes en el centro educativo
 - Desafíos en el aprendizaje para lograr metas y objetivos del estudiante
- 3. Contenidos relevantes**
- Manejo del estrés y desarrollo de comunicación efectiva
 - Resolución de conflictos entre estudiantes y trabajo en equipo
- 4. Enfoque preventivo**
- Desarrollo de habilidades de los estudiantes en su trayectoria educativa
 - Fortalecimiento de las capacidades de resiliencia en los estudiantes
- 5. Comunidad educativa**
- Realización de actividades conjuntas entre padres de familias o representantes con el estudiante
 - Desarrollo de actividades entre docentes, representantes familiares con los estudiantes utilizando tecnologías digitales

Nota. La cantidad de horas de capacitación podría cambiar según exigencias de la institución educativa

2.5.2. Ventaja competitiva

La misma se concreta en la experiencia y en el diseño e implementación de soluciones innovadoras para la educación resiliente. Se destaca la capacidad para aplicar las estrategias a las necesidades específicas de cada cliente, brindando un servicio integral y de calidad que se traduce en una mayor preparación y resiliencia ante crisis educativas.

2.6. Análisis FODA

2.6.1. Debilidades

- ✓ **Falta de recursos financieros:** Uno de los mayores desafíos para cualquier proyecto es la falta de fondos suficientes para implementar todas las iniciativas planificadas de manera efectiva. Esto limitaría la capacidad del proyecto para

proporcionar recursos necesarios, como materiales educativos, capacitación para el personal y programas de prevención de la violencia.

- ✓ **Baja participación de la comunidad:** Si la comunidad local no está comprometida o involucrada en el proyecto, podría ser difícil lograr un impacto significativo en la mejora de la educación segura. La falta de participación puede obstaculizar la implementación de programas y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.
- ✓ **Falta de apoyo institucional:** Si las autoridades educativas locales o los líderes comunitarios no respaldan el proyecto, podría ser difícil obtener los recursos y la cooperación necesarios para su éxito. La falta de apoyo institucional también puede afectar la credibilidad y la legitimidad del proyecto ante la comunidad.
- ✓ **Infraestructura deficiente:** La falta de infraestructura adecuada en las escuelas y comunidades, como instalaciones inseguras o falta de acceso a servicios básicos, podría representar una barrera significativa para garantizar un entorno educativo seguro.
- ✓ **Cultura de violencia o falta de conciencia sobre seguridad:** Si existe una cultura arraigada de violencia o una falta de conocimiento sobre la categoría de la seguridad en el entorno educativo, podría ser difícil cambiar las actitudes y comportamientos de la comunidad hacia la educación segura.
- ✓ **Barreras culturales:** Si el proyecto no aborda adecuadamente las barreras lingüísticas o culturales en la comunidad, podría haber dificultades para comunicar eficazmente los mensajes sobre educación segura y llegar a todos los miembros de la comunidad de manera inclusiva.

AMENAZAS:

- ✓ **Inestabilidad política o social:** La inestabilidad política o social en la región podría afectar la capacidad del proyecto para operar de manera efectiva. Protestas, disturbios civiles o cambios en el gobierno podrían interrumpir las actividades planificadas o dificultar la colaboración con las autoridades locales.
- ✓ **Falta de compromiso Gubernamental:** Si el gobierno local no prioriza la educación segura o no asigna suficientes recursos y apoyo institucional al proyecto, podría ser difícil lograr un impacto significativo en la comunidad.
- ✓ **Presión de grupos externos:** Grupos externos con intereses contrarios al proyecto de educación segura podrían intentar obstaculizar su implementación mediante la desinformación, la oposición pública o incluso acciones directas.
- ✓ **Desastres naturales o emergencias:** Eventos como terremotos, inundaciones o epidemias pueden tener un impacto devastador en la infraestructura educativa y la seguridad de las escuelas.
- ✓ **Cambios de la legislación o políticas educativas:** Los cambios en la legislación o políticas educativas a nivel local, regional o nacional podrían afectar la viabilidad o los requisitos del proyecto de educación segura.

2.6.2. Fortalezas

- ✓ **Compromiso comunitario:** La participación activa y el apoyo de la comunidad local son fundamentales para el éxito de un plan de educación segura. Si existe un fuerte compromiso por parte de padres, educadores, líderes comunitarios y otros actores clave, el proyecto estará mejor posicionado para lograr sus objetivos.

- ✓ **Colaboración institucional:** La colaboración entre instituciones educativas, organizaciones gubernamentales, ONGs y otros socios puede enriquecer el proyecto al proporcionar recursos adicionales, experiencia y redes de apoyo. Esta colaboración puede ampliar el alcance del proyecto y aumentar su impacto.
- ✓ **Apoyo Gubernamental:** El respaldo y la cooperación de las autoridades educativas y gubernamentales locales son cruciales para el éxito a largo plazo del proyecto. El apoyo institucional puede facilitar la obtención de recursos, la implementación de políticas favorables y la integración del proyecto en los sistemas educativos existentes.
- ✓ **Enfoque basado en evidencia:** Un enfoque basado en evidencia, respaldado por datos y análisis sólidos, puede aumentar la credibilidad y eficacia del proyecto. La compilación y el análisis de información sobre la seguridad escolar, las necesidades de la comunidad y los resultados del proyecto pueden informar la toma de decisiones y la mejora institucional.
- ✓ **Innovación y adaptabilidad:** La capacidad de innovar y adaptarse a las cambiantes necesidades y desafíos puede ser una fortaleza clave para un proyecto de educación segura. Esto podría incluir la implementación de nuevas tecnologías, métodos de enseñanza creativos o enfoques de participación comunitaria innovadores.

2.6.2. Oportunidades

- ✓ **Conciencia consciente sobre seguridad escolar:** El aumento de la conciencia pública sobre la importancia de la seguridad en las escuelas puede crear un entorno propicio para la implementación de proyectos de educación segura. La sociedad

puede estar más receptiva a iniciativas que aborden este problema y estén dispuestas a apoyarlas.

- ✓ **Apoyo Organizaciones internacionales:** Organizaciones internacionales, como u otras agencias de desarrollo, a menudo priorizan la seguridad escolar como parte de sus agendas globales de educación. Estas organizaciones pueden proporcionar financiamiento, recursos técnicos y orientación para proyectos locales de educación segura.
- ✓ **Tecnología emergente:** El avance de la tecnología ofrece oportunidades para mejorar la seguridad en las escuelas a través de sistemas de vigilancia, alerta temprana, comunicaciones de emergencia y programas de educación en línea. La integración de tecnologías innovadoras puede fortalecer los esfuerzos de seguridad y mejorar la efectividad del proyecto.
- ✓ **Participación comunitaria:** El fortalecimiento de la participación comunitaria puede crear oportunidades para involucrar a padres, estudiantes, educadores y líderes locales en la implementación y sostenibilidad del proyecto. La colaboración activa de la comunidad puede enriquecer el diseño, la implementación y la evaluación del proyecto.
- ✓ **Investigación y desarrollo:** La investigación continua sobre mejores prácticas en seguridad escolar y educación segura puede generar nuevas ideas y enfoques para mejorar los proyectos existentes. La colaboración con instituciones académicas y expertos en el campo puede brindar oportunidades para la innovación y el aprendizaje continuo.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Falta de recursos financieros Baja participación de la comunidad Falta de apoyo institucional Infraestructura deficiente Cultura de violencia Falta de conciencia sobre seguridad Barreras culturales</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Compromiso comunitario Colaboración interinstitucional Apoyo Gubernamental Enfoque basado en evidencia Innovación y adaptabilidad</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Inestabilidad política o social Falta de compromiso Gubernamental Presión de grupos externos Desastres naturales o emergencias Cambios de la legislación o políticas educativas</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Conciencia consciente sobre seguridad escolar Apoyo Organizaciones internacionales Tecnología emergente Participación comunitaria Investigación y Desarrollo</p>

2.8. Análisis de la competencia

2.8.1. Segmentación de mercado y cliente objetivo

Tabla 11

Segmentación de mercado y cliente objetivo

Tipos de segmentación	Parámetro	Descripción
Segmentación geográfica	País	Ecuador
	Región	Sierra
	Provincia	Pichincha
	Cantón	Quito
	Ciudad	Quito
Segmentación demográfica	Edad	Entre 12 a 18 años
	Género	Masculino y femenino
	Ocupación	Estudiantes
	Nivel educativo	Octavo a Décimo Básica; Primero a Tercero de Bachillerado
Segmentación psicográfica	Personalidad	Impulsivos, depresivos, ansiosos, narcisistas y antisociales
	Estilo de vida	Desorganizados, conflictivos, consumo de sustancias prohibidas

Por lo tanto, el mercado objetivo se conforma por los estudiantes de la ciudad de Quito, ya sea masculino o femenino, que tengan entre 12 a 18 años de edad y que se encuentren en depresión, sean impulsivos, desorganizados, conflictivos y en lo posible consuman sustancias prohibidas.

2.8.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda del proyecto, corresponde al número de estudiantes de las instituciones educativas fiscales de la ciudad de Quito, que están dispuestas a utilizar los servicios sociales en continuidad educativa y resiliente, la cual en el primer año corresponde a 525 estudiantes.

Tabla 12
Demanda estimada

Año	Demanda Estimada
Año 1	525
Año 2	530
Año 3	535
Año 4	540
Año 5	544

2.8.3. Análisis de la oferta

La oferta corresponde a empresas que presta un servicio similar a la nueva institución que son los servicios sociales en continuidad educativa y resiliente, las cuales ha prestado la capacitación en el primer año a 288 estudiantes de instituciones educativas privadas.

Tabla 13
Oferta

Año	Oferta proyectada
1	288
2	295
3	303
4	310
5	318

2.8.4. Análisis de la demanda insatisfecha

Se determina la demanda insatisfecha en los servicios sociales en continuidad educativa y resiliente que corresponde a 237, datos primordiales para demostrar que existe un mercado por explotar:

Tabla 14
Demanda insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
Año 1	525	288	237
Año 2	530	295	235
Año 3	535	303	232
Año 4	540	310	229
Año 5	544	318	227

2.9. Plan financiero

2.9.1. Ingresos, costos y gastos

En el desarrollo de la presente investigación se han estimado tanto los ingresos, costos y gastos cuyos rubros y valores se resumen en el Estado de Resultados, el mismo que se ha proyectado a cinco años consecutivos.

2.9.1.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto están dados por la venta de los talleres de capacitación sobre resiliencia educacional que se comercializarán a los centros de educación particulares. Las proyecciones de los ingresos están dadas por una tasa de inflación promedio del 2,77% y por la capacidad de servicios ofertados por parte de la misma empresa, de tal manera, estos rubros y valores se observan en la tabla siguiente:

Tabla 15
Ingresos totales

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Talleres de capacitación resiliencia educacional	210	214	219	223	228
Precio	500,00	513,84	528,05	542,66	557,68
INGRESOS TOTALES	104.906,38	110.073,13	115.494,35	121.182,57	127.150,94

2.9.1.2. Costos

Al establecer los costos del proyecto se han establecido sus valores proyectados a una tasa de inflación promedio del 2,77% cuyo número de talleres se estiman para los cinco primeros años en relación a su capacidad instalada, por lo cual, sus costos estimados se detallan en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 16
Costos proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Operativos	17.074,76	17.459,40	17.844,03	18.228,67	18.613,31
Costo Reparación y Mantenimiento Operativos	279,60	287,34	295,29	303,46	311,85
Depreciación Equipos Operativos	640,00	640,00	640,00	713,83	713,83
COSTO OPERATIVOS	17.994,36	18.386,73	18.779,32	19.245,96	19.638,99

2.9.1.3. Gastos

Los gastos corresponden a aquellos rubros que no tienen relación directa con la actividad principal de la empresa, pero son necesarios para el buen funcionamiento del negocio, es por ello, que en el desarrollo del proyecto actual se han considerado los siguientes gastos a considerar:

Tabla 51
Gasto arriendo

DETALLE	VALOR MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo de las instalaciones	220,00	2.640,00	2.713,05	2.788,12	2.865,27	2.944,55
TOTAL		2.640,00	2.713,05	2.788,12	2.865,27	2.944,55

En la tabla anterior, se observa el pago del arriendo es uno de los gastos que no tienen una relación directa con la prestación del servicio de la empresa, sin embargo, es indispensable cuantificarlos en relación a su pago mensual, para que, de acuerdo a ello, se puedan estimar los valores futuros.

Tabla 18
Servicios básicos

DETALLE	VALOR MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua potable (m3)	30,00	360,00	369,96	380,20	390,72	401,53
Luz Eléctrica (kw)	20,00	240,00	246,64	253,47	260,48	267,69
Teléfono	20,00	240,00	246,64	253,47	260,48	267,69
Internet	59,00	708,00	727,59	747,72	768,41	789,67
TOTAL	129,00	1.548,00	1.590,83	1.634,85	1.680,09	1.726,58

De acuerdo a las cifras de la tabla anterior, se registran el pago de los servicios básicos entre los cuales se encuentran el agua potable, luz eléctrica y teléfono, tomando en cuenta también que el internet se ha identificado actualmente como un servicio básico pues mediante su uso permite el desarrollo de diversos puestos de trabajo y de actividades enfocadas hacia la obtención de conocimientos e información, lo que facilita la toma de decisiones.

Tabla 52
Gastos suministros de oficina

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Esferos BIC varios colores (docena)	35,00	35,97	36,96	37,99	39,04
Lápices HB Mongol (docena)	21,00	21,58	22,18	22,79	23,42
Cuadernos pequeños ESTILO 100h cuadros	10,50	10,79	11,09	11,40	11,71
Borradores lápiz PELIKAN Pz220 (docena)	15,00	15,42	15,84	16,28	16,73
Sacapuntas metálico STAEDTLER (docena)	4,20	4,32	4,44	4,56	4,68
Resaltadores varios colores (4 unidades)	12,80	13,15	13,52	13,89	14,28
Resmas papel bond A4 (500 páginas)	180,00	184,98	190,10	195,36	200,76
Perforadora mediana de papel K102	12,00	12,33	12,67	13,02	13,38
Quita grapas medianos Q-1452	8,00	8,22	8,45	8,68	8,92
Grapadora de papel mediana P221	8,00	8,22	8,45	8,68	8,92
Adhesivos Post it (varios colores)	18,00	18,50	19,01	19,54	20,08
Clips mariposa metálicos No. 1 (50 unidades)	18,00	18,50	19,01	19,54	20,08
Carpetas doble anillo A4 ZS - T21 varios colores	39,00	40,08	41,19	42,33	43,50
TOTAL	381,50	392,06	402,90	414,05	425,51

En la tabla anterior se observan los rubros y valores relacionados con los pagos que se efectúan para la adquisición de suministros de oficina, cuyas cifras se proyectan a cinco años tomando en consideración un 2,77% como tasa promedio de inflación anual.

Tabla 20
Gastos suministros de aseo

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Franelas 30cm x 30cm (3 unidades)	6,00	6,17	6,34	6,51	6,69
Jabón líquido para manos (galón 4 litros)	18,00	18,50	19,01	19,54	20,08
Toallas para manos 50cm x 30cm (4 unid)	42,00	43,16	44,36	45,58	46,85
Trapeadores con mango de madera (algodón)	8,00	8,22	8,45	8,68	8,92
Detergente DEJA (4 kg)	14,00	14,39	14,79	15,19	15,62
Cloro triple acción (galón 4 litros)	18,00	18,50	19,01	19,54	20,08
Escobas con mango cerdas duras 30cm	15,00	15,42	15,84	16,28	16,73
Señalética "Piso Mojado"	15,00	15,42	15,84	16,28	16,73
Ambiental GLADY 5 en 1	24,00	24,66	25,35	26,05	26,77
Palas plásticas para basura (varios colores)	8,20	8,43	8,66	8,90	9,15
TOTAL	168,20	172,85	177,64	182,55	187,60

El consumo de suministros de aseo también se cataloga como gastos y esto se refleja en la tabla anterior, cuyos rubros se proyectan a cinco años consecutivos y si bien es cierto son fijos dentro de un corto plazo, estas cifras tienden a ser variables en un largo plazo, por lo que no se tienen los mismos valores año a año.

2.9.2. Inversión y financiamiento

2.9.2.1. Inversión total

El valor total de la inversión está dado por la suma de los aportes de capital de los socios que corresponde a los recursos propios, así como también, a los recursos de terceros otorgados por parte de una entidad financiera, es así que la inversión del presente proyecto se observa en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 21
Inversión del proyecto y financiamiento

INVERSIÓN	VALOR	INVERSIÓN (%)	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALOR	%	VALOR
			Activos Fijos	8.330,00	24,31%	1,0%
Capital de Trabajo	23.433,16	68,39%	68,4%	23.433,16	0,0%	0,00
Activos Intangibles	2.500,00	7,30%	7,3%	2.500,00	0,0%	0,00
Inversión Total	34.263,16	100,00%	76,65%	26.263,16	23,3%	8.000,00

En la tabla anterior se observa que la inversión total es de \$ 34.263,16 dólares que corresponde a la suma de la adquisición de Activos Fijos, Capital de Trabajo y pago de los Activos Intangibles, considerando además que se tiene un 76,65% como aportes de capital, por lo que diferencia restante que es de un 23,3% está dado por el financiamiento de una entidad bancaria.

2.9.2.2. Financiamiento externo

Los valores que se financian con una entidad externa a la empresa se han establecido como crédito solicitado tomando en consideración una tasa de interés anual y un periodo de pago semestral tal como se observa a continuación:

Valor del Crédito	8.000,00
Tasa de Interés (anual)	11,63%
No. De Pagos	10

Tabla 22*Amortización del préstamo*

Pago No.	Cuota (Pago)	Pago Interés	Pago Capital	Saldo Capital
1	1.077,44	465,20	612,24	7.387,76
2	1.077,44	429,60	647,84	6.739,92
3	1.077,44	391,93	685,51	6.054,41
4	1.077,44	352,06	725,37	5.329,04
5	1.077,44	309,88	767,55	4.561,49
6	1.077,44	265,25	812,19	3.749,30
7	1.077,44	218,02	859,41	2.889,89
8	1.077,44	168,05	909,39	1.980,50
9	1.077,44	115,17	962,27	1.018,23
10	1.077,44	59,21	1.018,23	0,00
TOTAL	10.774,37	2.774,37	8.000,00	0,00

2.9.3. Estados financieros proyectados**2.9.3.1. Estados de Resultados Proyectado**

El Estado de Resultados se conforma por el resumen de los ingresos, costos y gastos proyectados, para que en relación a ello se permita obtener las utilidades correspondientes del negocio por los servicios prestados, cuyos valores se proyectan a cinco años consecutivos obteniendo así los siguientes resultados:

Tabla 23*Estado de Resultados Proyectado*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	104.906,38	110.073,13	115.494,35	121.182,57	127.150,94
Ventas	104.906,38	110.073,13	115.494,35	121.182,57	127.150,94
COSTO OPERATIVOS	17.994,36	18.386,73	18.779,32	19.245,96	19.638,99
Sueldos Operativos	17.074,76	17.459,40	17.844,03	18.228,67	18.613,31
Costo Reparación y Mantenimiento Operativos	279,60	287,34	295,29	303,46	311,85
Depreciación Equipos de Computación Operativos	640,00	640,00	640,00	713,83	713,83
UTILIDAD BRUTA	86.912,02	91.686,39	96.715,02	101.936,61	107.511,94
GASTOS	72.755,14	74.233,53	75.726,22	77.408,95	78.931,44
(=) GASTOS DE VENTAS	11.970,00	12.301,21	12.641,58	12.991,38	13.350,85

Gastos Publicidad	11.970,00	12.301,21	12.641,58	12.991,38	13.350,85
(=) GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.785,14	61.932,32	63.084,64	64.417,58	65.580,59
Gastos Suministros de Oficina	381,50	392,06	402,90	414,05	425,51
Gastos Suministros de Aseo	168,20	172,85	177,64	182,55	187,60
Sueldos Administrativos	51.872,94	52.834,53	53.796,13	54.757,72	55.719,31
Gasto Arriendo	2.640,00	2.713,05	2.788,12	2.865,27	2.944,55
Gastos Servicios Básicos	1.548,00	1.590,83	1.634,85	1.680,09	1.726,58
Gastos Seguros	1.249,50	1.284,07	1.319,60	1.356,12	1.393,64
Gastos Reparación y Mantenimiento	720,00	739,92	760,40	781,44	803,06
Depreciación Activos Fijos	1.705,00	1.705,00	1.705,00	1.880,35	1.880,35
Amortización Gastos de Organización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
UTILIDAD OPERATIVA	14.156,88	17.452,86	20.988,80	24.527,65	28.580,50
Gastos Financieros	894,80	743,99	575,13	386,07	174,38
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN	13.262,08	16.708,87	20.413,67	24.141,58	28.406,13
- 15% de Participación Trabajadores	1.989,31	2.506,33	3.062,05	3.621,24	4.260,92
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	11.272,77	14.202,54	17.351,62	20.520,35	24.145,21
- 25% Impuesto a la Renta	2.818,19	3.550,64	4.337,90	5.130,09	6.036,30
UTILIDAD NETA	8.454,57	10.651,91	13.013,71	15.390,26	18.108,91

2.9.3.2. Balance General Proyectado

En el Balance General del proyecto se registran los valores de los Activos Pasivos y Patrimonio, los mismos que se proyectan a cinco años plazo y cumpliendo con el principio de la partida doble, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 24
Balance General Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	23.433,16	37.640,16	50.335,65	65.317,61	77.584,74	97.639,39
Caja Bancos	19.330,86	34.440,77	47.047,73	61.938,72	74.112,36	94.070,93
Útiles de Oficina	95,38	19,08	19,60	20,15	20,70	21,28
Suministros de Aseo	42,05	8,41	8,64	8,88	9,13	9,38
Publicidad Prepagada	2.992,50	2.394,00	2.460,24	2.528,32	2.598,28	2.670,17
Arriendo Prepagado	660,00	528,00	542,61	557,62	573,05	588,91
Seguros Prepagados	312,38	249,90	256,81	263,92	271,22	278,73
ACTIVOS NO CORRIENTES	10.830,00	8.625,00	6.420,00	4.215,00	6.920,69	4.540,35

ACTIVOS FIJOS	8.330,00	6.625,00	4.920,00	3.215,00	6.420,69	4.540,35
Muebles y Enseres	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Equipos de Audio y Video	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00
Equipos de Computación	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	11.566,04	11.566,04
Depreciación Activos Fijos		1.705,00	3.410,00	5.115,00	6.995,35	8.875,69
ACTIVOS INTANGIBLES	2.500,00	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	-
Gastos de Organización	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Amortización Gastos de Organización		500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
TOTAL, ACTIVOS	34.263,16	46.265,16	56.755,65	69.532,61	84.505,43	102.179,74
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	-	4.807,50	6.056,97	7.399,95	8.751,32	10.297,22
Participación de Trabajadores impuesto a la Renta		1.989,31	2.506,33	3.062,05	3.621,24	4.260,92
		2.818,19	3.550,64	4.337,90	5.130,09	6.036,30
PASIVOS NO CORRIENTES	8.000,00	6.739,92	5.329,04	3.749,30	1.980,50	-
Préstamo a largo plazo	8.000,00	6.739,92	5.329,04	3.749,30	1.980,50	-
TOTAL, PASIVOS	8.000,00	11.547,43	11.386,01	11.149,26	10.731,82	10.297,22
PATRIMONIO	26.263,16	34.717,73	45.369,64	58.383,35	73.773,61	91.882,52
Capital Social	26.263,16	26.263,16	26.263,16	26.263,16	26.263,16	26.263,16
Utilidad o Pérdida del Ejercicio		8.454,57	10.651,91	13.013,71	15.390,26	18.108,91
Utilidad Acumuladas			8.454,57	19.106,48	32.120,19	47.510,45
TOTAL, PASIVOS + PATRIMONIO	34.263,16	46.265,16	56.755,65	69.532,61	84.505,43	102.179,74

2.9.3.3. Estado de Flujos de Caja Proyectado

Al realizar el Estado de Flujos de Caja se registran tanto los ingresos como los egresos de efectivo, tomando en consideración desde el año en que se inicia el proyecto más los cinco años consecutivos que se proyectan, estas cifras se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 25

Estado de Flujos de Caja Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS DE EFECTIVO		104.906,38	110.073,13	115.494,35	121.182,57	127.150,94
VENTAS		104.906,38	110.073,13	115.494,35	121.182,57	127.150,94
(-) EGRESOS DE EFECTIVO		91.644,30	93.364,26	95.080,68	97.040,98	98.744,81
COSTO OPERATIVOS		17.994,36	18.386,73	18.779,32	19.245,96	19.638,99

GASTOS DE VENTAS		11.970,00	12.301,21	12.641,58	12.991,38	13.350,85
GASTOS ADMINISTRATIVOS		60.785,14	61.932,32	63.084,64	64.417,58	65.580,59
GASTOS FINANCIEROS		894,80	743,99	575,13	386,07	174,38
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		13.262,08	16.708,87	20.413,67	24.141,58	28.406,13
(-) 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		1.989,31	2.506,33	3.062,05	3.621,24	4.260,92
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		2.818,19	3.550,64	4.337,90	5.130,09	6.036,30
(=) UTILIDAD NETA		8.454,57	10.651,91	13.013,71	15.390,26	18.108,91
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.380,35	2.380,35
(+) INVERSION DEL PROYECTO	-34.263,16					
(=) FLUJO NETO DE CAJA DEL PROYECTO	(34.263,16)	10.659,57	12.856,91	15.218,71	17.770,61	20.489,25
PRÉSTAMO	8.000,00					
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		1.260,08	1.410,88	1.579,74	1.768,80	1.980,50
(=) FLUJO NETO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(26.263,16)	9.399,50	11.446,02	13.638,97	16.001,80	18.508,75

2.9.4. Evaluación financiera

2.9.4.1. Tasa de descuento

Antes de analizar los indicadores de evaluación financiera, es preponderante determinar la tasa de descuento en relación con la WACC (Costo de Capital Promedio Ponderado) tomando en consideración la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{RP}{RP + D} TP + \frac{D}{RP + D} TA(1 - T)$$

Dónde:

Recursos Propios \$	=	RP	=	26.263,16
Recursos de Terceros \$	=	D	=	8.000,00
Tasa impositiva	=	T	=	0,363
Tasa de Interés Pasiva	=	TP	=	9,50%
Tasa de Interés Activa	=	TA	=	11,63%

Y si se aplica la fórmula se tiene:

$$WACC = \frac{26263,16}{26263,16 + 8000,00} 0,095 + \frac{8000,00}{26263,16 + 8000,00} 0,1163(1 - 0,363)$$

$$WACC = 0,0901 \cong 9,01\%$$

Por ende, si se añade la inflación la tasa de descuento sería:

$$TASA DE DESCUENTO = 9,01\% + 2,77\%$$

$$TASA DE DESCUENTO = 11,78\%$$

Es decir, que la tasa de descuento en el presente proyecto es de 11,78% cuyo porcentaje se utiliza para la actualización de los flujos netos efectivo y así, determinar la factibilidad de la inversión a realizarse.

2.9.4.2. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN (Valor Actual Neto) se considera como un “indicador de evaluación financiera con el que se permite evaluar la factibilidad de un proyecto en términos de dólares de acuerdo con la inversión y flujos de efectivo actualizados” (Van Horne & Wachowicz, 2019, p. 78), por lo cual, para su cálculo es indispensable utilizar la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+i)^t}$$

Dónde:

VAN	=	Valor Actual Neto
I	=	Inversión
FNE	=	Flujo Neto de Efectivo
i	=	Tasa de descuento
n	=	Número de años

Por lo tanto, de acuerdo con los parámetros anteriores, ha sido posible elaborar una tabla en el que se registran los flujos de efectivo anuales registrados como valor actual, tal como se registran en la siguiente tabla:

Tabla 26

Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	FNC	$(1+n)^n$	VALOR ACTUAL
AÑO 0	(26.263,16)	-	(26.263,16)
AÑO 1	9.399,50	1,12	8.408,93
AÑO 2	11.446,02	1,25	9.160,66
AÑO 3	13.638,97	1,40	9.765,39
AÑO 4	16.001,80	1,56	10.249,74
AÑO 5	18.508,75	1,75	10.606,13
		VAN	21.927,69

En la tabla anterior se observa un VAN (Valor Actual Neto) de \$ 21.927,69 dólares, cuya cifra al ser positiva se demuestra la factibilidad del proyecto pues la sumatoria de sus flujos actualizados son mayores al valor invertido.

2.9.4.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR (Tasa Interna de Retorno) se caracteriza por ser un indicador de evaluación financiera que determina la factibilidad del proyecto de inversión en términos porcentuales” (Ross et al., 2021, p. 120), por lo cual, es indispensable realizar la siguiente comparación con la tasa de descuento:

TASA DE DESCUENTO > TIR PROYECTO NO ES FACTIBLE

TASA DE DESCUENTO < TIR PROYECTO ES FACTIBLE

Si la TASA DE DESCUENTO = TIR entonces el VAN = 0

Esto se lo puede explicar mediante la correspondiente gráfica de la TIR (Tasa Interna de Retorno) es comparación con la tasa de descuento, por lo que se puede observar la siguiente figura:

Figura 3

Tasa Interna de Retorno (TIR)



La TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 34,47%, sin embargo, la tasa de descuento es del 11,78% por lo que esta cifra es inferior a la TIR, demostrando así la factibilidad del presente proyecto de inversión.

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1. Objetivos del plan de negocio

Los objetivos del plan se han establecido de acuerdo con las áreas de mercado, técnico, organizacional y financiero, las mismas que se describen a continuación:

- Alcanzar el 20% de participación de mercado de las instituciones educativas de la ciudad de Quito
- Mantener un 90% de asistencia de los estudiantes de los centros educativos a las capacitaciones realizadas
- Disminuir en 10% la rotación de personal en los trabajadores que laboran en la empresa
- Alcanzar un 15% la rentabilidad de acuerdo al valor total invertido y aportes de capital

3.2. Indicadores de gestión

3.2.1. Indicadores de gestión de mercado

En el presente plan de estudio que se realizado, se han establecido las estrategias de gestión de mercado, con sus correspondientes programas y sus objetivos, los mismos que se observa en la siguiente tabla:

Tabla 27

Objetivos y estrategias de mercado

Objetivo del plan	Estrategias	Programa	Objetivo del programa
Alcanzar el 20% de participación de mercado de las instituciones	Desarrollar un servicio de calidad para las instituciones educativas y sus estudiantes	Calidad y servicio	Lograr un nivel de satisfacción del servicio en un 90% en los estudiantes de las instituciones educativas

educativas de la ciudad de Quito	Realizar una campaña de marketing para dar a conocer los beneficios del servicio	Beneficios del producto	Captar un 20% de instituciones educativas a las que se les ofrecen los servicios de la empresa
----------------------------------	--	-------------------------	--

Por lo tanto, tomando en consideración los objetivos del programa se determinan los correspondientes indicadores de gestión de mercado, con el propósito de incrementar los niveles de participación de ventas en relación con los centros de educación de la ciudad de Quito:

Tabla 28
Indicadores de gestión del programa calidad y servicio

Objetivo del programa	Lograr un nivel de satisfacción del servicio en un 90% en los estudiantes de las instituciones educativas	Meta	90% de estudiantes satisfechos
Nombre del indicador	Margen de la satisfacción del servicio	Unidad de medida	
Fórmula	(Cantidad de estudiantes satisfechos / Total de estudiantes) *100		
Frecuencia	Trimestral	Responsable	Coordinador de Comercialización
Fuente de obtención de datos	Reportes de ventas del servicio de la empresa		
Rango de cumplimiento	Pesimista <80%	Normal Entre 80%% al 90%	Optimista >90%

Indicadores de gestión de beneficios del producto

Objetivo del programa	Captar un 20% de instituciones educativas a las que se les ofrecen los servicios de la empresa	Meta	20% de instituciones educativas
Nombre del indicador	Margen de beneficios aceptados	Unidad de medida	
Fórmula	(Cantidad de instituciones educativas adquieren el servicio / Cantidad total de instituciones educativas) *100		

Frecuencia	Trimestral	Responsable	Coordinador de Comercialización
Fuente de obtención de datos	Lista de instituciones educativas que adquieren el servicio de la empresa		
Rango de cumplimiento	Pesimista <15%	Normal Entre 15%% al 20%	Optimista >20%

3.2.1. Indicadores de gestión técnica

Entre los objetivos del plan y las estrategias relacionadas con la gestión técnica, es posible determinar los siguientes:

Tabla 29

Objetivos y estrategias de la gestión técnica

Objetivo del plan	Estrategias	Programa	Objetivo del programa
Mantener un 90% de asistencia de los estudiantes de los centros educativos a las capacitaciones realizadas	Aplicar un sistema de incentivos para motivar a los estudiantes a la asistencia	Incentivos estudiantiles	Alcanzar un 90% de estudiantes motivados a asistir a la capacitación realizada
	Utilizar metodologías interactivas para la enseñanza y aprendizaje sobre resiliencia educativa	Enseñanza y aprendizaje	Lograr un 80% de estudiantes que aprendieron sobre resiliencia en la capacitación

Por ende, de acuerdo con los objetivos del programa que se detallan en la tabla anterior, es importante determinar los correspondientes indicadores de gestión técnica tal como se describen a continuación:

Tabla 30

Incentivos estudiantiles

Objetivo del programa	Alcanzar un 90% de estudiantes motivados a asistir a la capacitación realizada	Meta 90% de asistencia de estudiantes
Nombre del indicador	Margen de asistencia estudiantil	Unidad de medida

Fórmula	(Cantidad de asistencias de estudiantes / Total estudiantes centro educativo)*100		
Frecuencia	Trimestral	Responsable	Capacitador
Fuente de obtención de datos	Reporte de asistencia de los estudiantes		
Rango de cumplimiento	Pesimista <80%	Normal Entre 80% al 90%	Optimista >90%

Tabla 31

Enseñanza y aprendizaje

Objetivo del programa	Lograr un 80% de estudiantes que aprendieron sobre resiliencia en la capacitación	Meta	80% de estudiantes
Nombre del indicador	Margen de aprendizaje	Unidad de medida	
Fórmula	(Cantidad de estudiantes aprendieron / Total estudiantes centro educativo) *100		
Frecuencia	Trimestral	Responsable	Capacitador
Fuente de obtención de datos	Reporte de estudiantes evaluados		
Rango de cumplimiento	Pesimista <70%	Normal Entre 70%% al 80%	Optimista >80%

3.2.3. Indicadores de gestión organizacional

Los objetivos y estrategias de la gestión organizacional forman parte del presente plan que se ha elaborado, por lo cual se han determinado también programas y para cada uno de ellos tal como se describe a continuación:

Tabla 32

Objetivos y estrategias de gestión organizacional

Objetivo del plan	Estrategias	Programa	Objetivo del programa
Disminuir en 10% la rotación de	Diseñar programas de reconocimiento	Recompensas y Reconocimientos	Entregar recompensas al 20% de los

personal en los y recompensas por		trabajadores por buen
trabajadores que buen desempeño		desempeño realizado
laboran en la	Otorgar flexibilidad	Facilitar el teletrabajo
empresa	en la jornada	al 50% de los
	laboral a los	trabajadores de la
	trabajadores de la	compañía
	empresa	

Por lo cual, en base a los objetivos del programa de la tabla anterior se establecen los correspondientes indicadores de gestión organizacional de acuerdo a tres escenarios posibles tanto el optimista, normal y pesimista, así como también su unidad de medida y frecuencia de evaluación, todos estos elementos claves se describen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 33

Recompensas y reconocimientos

Objetivo del programa	Entregar recompensas al 20% de los trabajadores por buen desempeño realizado	Meta	20% de trabajadores realizado
Nombre del indicador	Margen de desempeño laboral	Unidad de medida	
Fórmula	(Cantidad de trabajadores con recompensas / Total de trabajadores) *100	Responsable	Gerente General
Frecuencia de obtención de datos	Trimestral		
Rango de cumplimiento	Pesimista <15%	Normal Entre 15%% al 20%	Optimista >20%

Tabla 34

Flexibilidad laboral

Objetivo del programa	Facilitar el teletrabajo al 50% de los trabajadores de la compañía	Meta	50% de trabajadores
Nombre del indicador	Margen de flexibilidad laboral	Unidad de medida	
Fórmula	(Cantidad de personas con teletrabajo / Total de trabajadores) *100		Porcentaje

Frecuencia	Trimestral	Responsable	Gerente General
Fuente de obtención de datos	Nómina de trabajadores / Rol de pagos		
Rango de cumplimiento	Pesimista <70%	Normal Entre 70%% al 80%	Optimista >80%

3.2.4. Indicadores de gestión financiera

Entre los principales objetivos de la gestión financiera, se han establecido dos estrategias para su cumplimiento en el que se desarrollan programas a considerar y que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 35

Objetivos y estrategias de la gestión financiera

Objetivo del plan	Estrategias	Programa	Objetivo del programa
Alcanzar un 15% la rentabilidad de acuerdo al valor total invertido y aportes de capital	Solicitar un crédito a una para mejorar la calidad del servicio otorgado Incrementar los aportes de capital para la aplicación de servicios adicionales de la empresa	Calidad y buen servicio Desarrollo de servicios adicionales	Lograr un 10% de rentabilidad sobre los Activos Totales de la empresa Alcanzar un 15% de rentabilidad sobre los aportes de capital de los socios de la empresa

Por consiguiente, en base a los programas financieros que se han identificado de acuerdo a las estrategias, se han diseñado los indicadores de gestión financiera los cuales se describen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 36*Calidad y buen servicio*

Objetivo del programa	Lograr un 10% de rentabilidad sobre los Activos Totales de la empresa	Meta	10% del ROA
Nombre del indicador	Rentabilidad sobre los Activos Totales	Unidad de medida	
Fórmula	(Valor del crédito solicitado / Valor de los Activos Totales) *100		Porcentaje
Frecuencia	Trimestral	Responsable	Gerente General
Fuente de obtención de datos	Estados Financieros / Balance General de la empresa		
Rango de cumplimiento	Pesimista <5%	Normal Entre 5% al 10%	Optimista >10%

Tabla 37*Desarrollo de servicios adicionales*

Objetivo del programa	Alcanzar un 15% de rentabilidad sobre los aportes de capital de los socios de la empresa	Meta	15% de ROE
Nombre del indicador	Rentabilidad sobre el Capital	Unidad de medida	
Fórmula	(Valor de los aportes de Capital / Valor de los Activos Totales)*100		Porcentaje
Frecuencia	Trimestral	Responsable	Gerente General
Fuente de obtención de datos	Estados Financieros / Balance General de la empresa		
Rango de cumplimiento	Pesimista <10%	Normal Entre 10% al 15%	Optimista >15%

Capítulo. 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

La demanda insatisfecha de instituciones fiscales es de 237 centros educativos para el primer año de funcionamiento del negocio, por lo que al llegar el quinto año la demanda se ubica en 227 centros. Así mismo, el mercado objetivo se conforma por los estudiantes hombres y mujeres de instituciones educativas fiscales que posean entre 12 a 18 años y se caractericen por ser impulsivos, desorganizados, conflictivos y se encuentren en depresión.

El servicio de resiliencia educativa otorgado por la nueva empresa se conforma como un taller de capacitación otorgado en un aula conformada por 40 estudiantes de las instituciones educativas fiscales, considerando que en total se brindarán 60 horas de capacitación en total por cada entidad y se utilizarán equipos de audio y video como retroproyector, micrófono y parlantes. Las reuniones se efectuarán en las instalaciones del centro educativo y se hablarán sobre temas relacionados con la autoestima, aprendizaje y autoconfianza de los estudiantes, desarrollo de metas y objetivos académicos y el fortalecimiento de nuevas competencias educativas.

La nueva empresa se conforma por seis puestos de trabajo en cuyo organigrama estructural se destaca al nivel directivo, ejecutivo, operativo y asesor, considerando que el Gerente General cumple las funciones de planificar y controlar los programas y proyectos que se ejecuten tanto en el corto mediano y plazo, considerando que todos los empleados de la compañía deberán enfocarse hacia el cumplimiento de la Misión de la entidad y así alcanzar la Visión de la compañía en un largo plazo.

La inversión total del proyecto es de \$ 34.263,16 dólares por lo que al realizar el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) se tiene un valor positivo de 21.927,69 dólares lo que demuestra la factibilidad del proyecto a realizar. A más de ello, se tiene una TIR del 34,47% la cual al ser superior al 11,78% como tasa de descuento se determina nuevamente la factibilidad del proyecto de inversión.

4.2. Recomendaciones

Es recomendable que el servicio no solamente se enfoque en instituciones fiscales o públicas que son las más afectadas por el abandono de estudiantes de los centros educativos, sino, además, establecer un enfoque a las instituciones particulares cuyos estudiantes también presentan problemas de depresión y ansiedad que puede ser solucionado en coordinación con los docentes de cada institución.

La cantidad de horas de los talleres de capacitación por parte de la nueva empresa, podrían ampliarse a 40 horas y 60 horas para cada unidad educativa, por lo cual se amplía el tiempo de servicio de resiliencia que se otorga por parte de la nueva empresa, siendo importante determinar nuevos y costos y precios para sus usuarios.

Es recomendable que las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se realicen cada tres meses por parte de los directivos de la propia compañía, en el cual se verifique el cumplimiento de sus funciones en relación al objetivo para cada puesto de trabajo, estableciendo, además, comparaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos.

Con el propósito de favorecer a los niveles de liquidez de la empresa, es recomendable que no se realicen repartición de dividendos a los inversionistas al menos

durante los tres primeros años de funcionamiento del negocio con la intencionalidad de evitar problemas de efectivo para el desarrollo e implementación de futuros proyectos.

Bibliografía

- Berman, K., & Knight, J. (2022). *Inteligencia financiera: lo que realmente significan los números: Una guía de negocio*. Málaga - España: Editorial Sirio.
- Bueno Campos, E. (2022). *Introducción a la organización de empresas*. Udimá.
- INEC. (20 de septiembre de 2023). *Información sobre Educación*. Quito como vamos: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2024/02/05Factsheet_Educacion.pdf
- Ley de Protección de Datos Personales*. (09 de noviembre de 2021). Dirección Nacional de Registros Públicos: <https://www.registrospublicos.gob.ec/programas-servicios/servicios/proyecto-de-ley-de-proteccion-de-datos/>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2020). *Estadística para Administración y Economía 18ta ed*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ministerio de Educación. (19 de diciembre de 2023). *Estadísticas*. Gobierno Nacional: Educar Ecuador: <https://educarecuador.gob.ec/category/estadisticas/>
- Ministerio de Educación. (30 de marzo de 2024). *Datos Abiertos del Ministerio de Educación del Ecuador*. Gobierno del Ecuador: <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2021). *Fundamentos de Finanzas Corporativas 13 ed*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Sainz, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica 5ta ed*. Madrid - España: ESIC.
- Sapag, N. C. (2021). *Preparación y Evaluación de Proyectos 9ta ed*. Madrid - España: Mc Graw Hill Interamericana.

Solano, R. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz (Gestión y Marketing)*. Madrid - España: Economía y Empresa.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2019). *Fundamentos de Administración Financiera 17ta. ed.* México: Pearson Education.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2021). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos 15da ed.* México D.F.: Pearson Educación.