

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de
Licenciada en Administración de
Empresas

AUTOR: SHELIN CORRAL PROAÑO

TUTOR: MBA. Janeth Castillo de Cáceres

TEMA: SHAYARI, FIRMEZA CONTRA EL MOBBING LABORAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo SHELIN MAERYEM CORRAL PROAÑO declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mi derecho de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



SHELIN MAERYEM CORRAL PROAÑO

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Janeth Castillo de Cáceres, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “SHAYARI, FIRMEZA CONTRA EL MOBBING LABORAL”, SHELIN MAERYEM CORRAL PROAÑO, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JANETH COROMOTO
CASTILLO DE CACERES**

.....

MBA. Janeth Castillo de Cáceres

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de negocio enfocado en la creación de un servicio de capacitación dirigido a empresas, orientado a la prevención del mobbing laboral y la promoción de entornos de trabajo inclusivos, denominado SHAYARI (“Levantarse con Firmeza”). Este servicio surge como respuesta a una problemática creciente en las organizaciones, donde el acoso laboral afecta tanto el bienestar de los colaboradores como la productividad empresarial.

A partir de la fase de empatía, se identificaron necesidades clave mediante investigación documental y trabajo de campo, evidenciando que las empresas carecen de herramientas efectivas para gestionar la diversidad y prevenir situaciones de acoso. Asimismo, se determinó que grupos vulnerables, como personas pertenecientes a minorías religiosas o neurodivergentes, enfrentan mayores riesgos dentro del entorno laboral.

El proyecto propone un servicio de capacitación basado en el desarrollo de habilidades gerenciales, comunicación efectiva, gestión de la diversidad y prevención de riesgos psicosociales. De esta manera, se busca generar valor tanto para las organizaciones como para los colaboradores, contribuyendo a la construcción de culturas organizacionales más saludables, inclusivas y sostenibles.

Se identifica la problemática, estableciéndose la falta de servicios especializados en capacitación empresarial que integren prevención del mobbing, inclusión laboral y gestión de la diversidad, especialmente enfocados en liderazgo y talento humano.

Como idea de negocio se plantea una propuesta de investigación específica, centrada en analizar la viabilidad de un servicio de capacitación empresarial orientado a la prevención del mobbing (acoso laboral) en empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito.

De igual manera, se determina si este tipo de servicio puede generar valor para las empresas, tanto en términos de bienestar laboral como de mejora en la productividad y desempeño organizacional.

Como segmento de clientes se consideran empresas medianas y grandes en Quito, con más de 20 empleados, especialmente aquellas que cuentan con áreas de talento humano y liderazgo intermedio.

En el proyecto se resume y se describe el Modelo de Negocio (Lean Canvas): prevención del Mobbing empresarial en Quito, que incluye el Problema, la Propuesta de valor, el Segmento de Clientes, los Canales, la Solución, las Fuentes de ingreso, las Métricas clave, la Relación con clientes, la Estructura de costos y la Ventaja competitiva.

Se realiza un plan de Marketing, un Plan Comunicacional y la Evaluación Financiera correspondiente, determinando que es factible, viable y económicamente rentable, conforme a los indicadores económicos calculados.

Palabras clave: mobbing, capacitación empresarial, inclusión laboral, diversidad, habilidades gerenciales

Abstract

The present project aims to design a business plan focused on creating a training service for companies, oriented toward the prevention of workplace mobbing and the promotion of inclusive work environments, called SHAYARI (“Stand Firms”). This service arises as a response to a growing problem within organizations, where workplace harassment negatively impacts both employee well-being and business productivity.

Through the empathy phase, key needs were identified using documentary research and fieldwork, revealing that companies lack effective tools to manage diversity and prevent harassment situations. Additionally, it was found that vulnerable groups, such as religious minorities and neurodivergent individuals, face greater risks in workplace environments.

The project proposes a training service based on the development of managerial skills, effective communication, diversity management, and psychosocial risk prevention. In this way, it seeks to create value for both organizations and employees, contributing to the development of healthier, more inclusive, and sustainable organizational cultures.

The problem is identified as a lack of specialized corporate training services that integrate workplace bullying prevention, workplace inclusion, and diversity management, with a particular focus on leadership and human talent.

As a business idea, a specific research proposal is put forward, centered on analyzing the feasibility of a corporate training service aimed at preventing workplace bullying in medium and large companies in the city of Quito.

Similarly, the study determines whether this type of service can generate value for companies, both in terms of workplace well-being and improvements in productivity and organizational performance.

The target customer segment consists of medium and large companies in Quito with more than 20 employees, particularly those with human resources departments and mid-level leadership.

The project summarizes and describes the Business Model (Lean Canvas): prevention of workplace bullying in Quito, which includes the Problem, Value Proposition, Customer Segment, Channels, Solution, Revenue Streams, Key Metrics, Customer Relationships, Cost Structure, and Competitive Advantage.

A Marketing Plan, a Communication Plan, and the corresponding Financial Evaluation are developed, determining that the project is feasible, viable, and economically profitable, in accordance with the calculated economic indicators.

Keywords: mobbing, corporate training, workplace inclusion, diversity, managerial skills

Dedicatoria

A Allah, Jehová o Yahvé, por guiarme incluso cuando me perdí, por sostenerme en silencio y por enseñarme que siempre existe un camino de regreso.

Al Islam y al Judaísmo, por darme valores, fuerza y una forma de entender la vida desde la fe, la disciplina y la resistencia. Porque en sus enseñanzas encontré el sentido para seguir, incluso cuando todo dentro de mí dudaba.

A mi familia, por ser raíz, refugio y motivo. Por su amor, su presencia y por todo lo que soy gracias a ellos.

A David, por estar. Por acompañarme en mis procesos, por escucharme incluso en mis silencios y por recordarme, de alguna forma, que no estaba sola.

Y a todo lo que me rompió... porque también me construyó.

Esto es para ustedes.

Agradecimiento

Este proyecto no nace solo desde lo académico. Nace desde lo que me dolió, desde lo que me hizo perderme, desde las veces en las que no sabía cómo seguir... y aun así seguí. Nace desde una versión de mí que tuvo que romperse para poder entender, sentir y volver a reconstruirse, más consciente, más fuerte, más real.

A Allah, Yahvé o Jehová... porque incluso cuando me alejé, nunca sentí que Él se alejara de mí. Porque en mis momentos más oscuros, cuando todo dentro de mí era confusión, siempre hubo algo —una fe silenciosa— que me llamaba a volver. Porque entendí que la fe no es perfección, es regresar. Es volver incluso rota, incluso con dudas, incluso sintiéndome insuficiente... y aun así, ser recibida con misericordia.

A Jesús, Jesucristo, Jesús de Nazareth (Yeshua, Isa), por su mensaje de amor, compasión y humanidad. Porque en su historia encontré guía, incluso en mis momentos más frágiles, y una forma de entender que el dolor también puede tener propósito.

A María Magdalena (Miryam de Magdala / Maryam al-Majdaliyya), por ser una mujer que me inspiró profundamente. Por su fortaleza, su transformación y su sensibilidad. Porque en ella encontré una historia de redención, de valentía emocional y de fidelidad incluso en medio del dolor.

A la Virgen María, por su ejemplo de fe, de pureza y de fortaleza en el silencio. Porque en su historia encontré consuelo, delicadeza y una forma distinta de entender la entrega, el dolor y la esperanza.

A la cultura del Medio Oriente y a la cultura islámica, porque despertaron en mí una forma distinta de ver la vida: más profunda, más espiritual, más conectada con lo que no se ve pero se siente.

Al Islam y al Judaísmo, porque me enseñaron que la disciplina también es amor, que la fe también es resistencia, y que ser fuerte no es no llorar... es seguir incluso con el corazón

cansado. Me enseñaron que, de alguna forma, somos guerreros, incluso cuando estamos agotados de luchar.

Al Estado de Israel, no desde la superficie ni desde la opinión fácil, sino desde lo que me llevó a cuestionar, a incomodarme, a entender que el mundo no es simple. Porque crecer también es aprender a mirar lo complejo sin huir, y eso también forma parte de este proceso.

Y al dolor emocional... gracias. Porque aunque me rompió, también me empujó. Porque cuando ya no tenía fuerzas, fue el dolor el que me obligó a moverme, a cambiar, a hacer algo con lo que sentía. Fue ese vacío, esas noches silenciosas, esas lágrimas que nadie veía, lo que terminó convirtiéndose en motor. Este proyecto también es eso: una forma de transformar el dolor en algo que tenga sentido.

A mi familia... porque aquí vive todo.

A mi mamá, Jassmira... gracias por tu amor constante, incluso cuando no sé cómo entenderlo o devolverlo. Gracias por sostenerme incluso cuando no lo pedí en voz alta. Por tu presencia, por tu entrega, por estar siempre, incluso en mis silencios. Eres raíz, refugio y origen de muchas cosas que hoy soy.

A mi papá, Vinicio... gracias por lo que me has enseñado, incluso en lo difícil. Porque hay aprendizajes que duelen, pero forman. Y en ese proceso, también hay gratitud. Todo lo que soy también tiene parte de ti.

A mi hermana Verónica... gracias por ser más que una hermana. Por ser compañía en silencio, por entenderme sin explicaciones, por estar incluso cuando no digo nada. Eres esa calma que aparece cuando todo dentro de mí está en desorden.

A mis abuelitos, Lidia y Carlos... gracias por su amor, por su historia, por su presencia en mi vida. Porque de ustedes también viene mi fuerza, mi raíz, mi forma de seguir.

A mi tía Sylvia... aunque ya no estés aquí, sigues estando. Gracias por haber sido tan amorosa conmigo, por tu cariño sincero. Tu recuerdo vive en mí, y también forma parte de este camino.

A mi tío Alfonso, a mis tías Jenny y Paty, a mi cuñado Gabriel y a mi primo Martín... gracias por ser parte de mi vida, de mi historia, de lo que me forma, incluso en lo que no siempre se dice.

A mis sobrinas Rebeca y Victoria... ustedes son luz. Son ternura en medio de todo, son ese recordatorio de que aún existe lo simple, lo puro, lo bonito.

A mis amigos David, José, Omar y Paty... gracias por quedarse. Por escucharme, por sostenerme, por tener paciencia conmigo en mis procesos. Gracias por estar incluso cuando ni yo misma sabía cómo estar para mí.

A mis amigas Elizabeth y Judith... gracias por no soltarme. Por estar en los momentos donde más lo necesitaba, por acompañarme de formas que nunca voy a olvidar. Ustedes también son parte de mi fuerza.

A mi psicóloga Camila... gracias por ayudarme a reconstruirme. Por acompañarme en mis procesos internos, por ayudarme a entender lo que sentía, por enseñarme que también es válido romperse... y volver a empezar.

A bienestar estudiantil: Carlos Valencia, Cristina Cóndor y Caterina Frattersi... gracias por su apoyo, por su guía y por estar presentes en momentos importantes de este camino.

A mi tutora de grado, Janeth Castillo de Cáceres ... gracias por tu acompañamiento, tu guía y tu paciencia durante este proceso.

A mi profesora Lía, de psicología organizacional... gracias por ser tan dulce, amable, tierna y linda. Por tu forma de enseñar y por la calidez que transmites, que también deja huella más allá del aula.

A mis profesores y a la Universidad... gracias por darme un espacio donde no solo aprendí contenidos, sino donde viví todo este proceso. Donde pude cuestionarme, caer, sentirme perdida... y aun así seguir.

A mis compañeros de clase... incluso a ustedes. Porque aunque muchas veces me hicieron sentir mal, también fueron parte de mi proceso. Me empujaron, sin saberlo, a ser más fuerte, a no rendirme, a demostrarme que podía seguir adelante.

Y, de una forma inesperada pero profundamente real, a la telenovela “Betty la fea”... porque en algún momento sembró en mí algo que creció sin darme cuenta, y que hoy se refleja en esta decisión, en este camino, en este proyecto.

Este proyecto no es perfecto. Pero es real. Es fe, es cultura, es identidad, es dolor, es lucha interna, es proceso. Es todo lo que fui mientras lo construía.

Y si algo me deja todo esto, es entender que incluso cuando una parte de ti se rompe... otra parte aprende a reconstruirse más fuerte, más consciente, más viva.

Porque al final... sigo aquí. Y eso también cuenta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO.....	2
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
IDEA DE NEGOCIO.....	9
VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD - VIABILIDAD - DESEABILIDAD	23
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	32
PLAN DE MARKETING.....	50
EVALUACIÓN FINANCIERA	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Análisis de factores para localización del emprendimiento SHAYARI.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2: estructura de capital de la empresa SHAYARI</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3: Cronograma de comunicación de la empresa SHAYARI.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 4: Plan de Marketing de la empresa SHAYARI.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5: Presupuesto de Plan de Marketing de la empresa SHAYARI</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6: Inversión inicial de la empresa SHAYARI</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 7: Detalle de Ventas totales en el año.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 8: Gastos administrativos de la empresa SHAYARI.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 9: Desgloce mensual de los gastos administrativos de la empresa SHAYARI.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 10: Estado de Resultados Proyectado a 5 años</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 11: Flujo de caja proyectado.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 12: Resumen de Indicadores Financieros de la empresa SHAYARI</i>	<i>71</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Mapa de Empatía del Cliente Empresarial y Perfil del Cliente (Buyer Persona)</i>	4
Figura 2: <i>Problema Principal, los Problemas identificados, el Análisis del Problema, la Raíz del Problema y la Propuesta</i>	8
Figura 3: <i>Modelo de Negocio (Lean Canvas): prevención del Mobbing empresarial en Quito.</i>	11
Figura 4: <i>El prototipo 1.0, material visual (folleto)</i>	13
Figura 5: <i>Análisis de las cinco Fuerzas de Porter</i>	17
Figura 6: <i>Análisis Estratégico FODA del proyecto</i>	20
Figura 7: <i>Matriz de Estrategias FODA CRUZADO para el proyecto de capacitación en prevención del acoso laboral.</i>	22
Figura 8: <i>Políticas para prevenir el acoso laboral</i>	26
Figura 9: <i>Capacitación sobre prevención del acoso laboral</i>	26
Figura 10: <i>Capacitación sobre prevención del acoso laboral</i>	27
Figura 11: <i>Modalidad de capacitación</i>	27
Figura 12: <i>Disposición a contratar servicios de capacitación y consultoría</i>	28
Figura 13: <i>Prevención del acoso laboral como prioridad organizacional</i>	28
Figura 14: <i>Ambiente laboral saludable contribuye a la productividad</i>	29
Figura 15: <i>Mapa de Procesos de la organización</i>	36
Figura 16: <i>Organigrama estructural de la organización SHAYARI</i>	41
Figura 17: <i>Modelo de campaña en redes sociales de SHAYARI</i>	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: <i>Listado de empresas seleccionadas como muestra y representantes</i>	77
Anexo 2: <i>Formato de encuesta aplicado a los participantes seleccionados y enlace en Google/ forms correspondiente.</i>	77
Anexo 3: <i>Modelo de Prototipo y solución propuesta de la empresa SHAYARI, Firmeza contra el mobbing laboral..</i>	79
Anexo 4: <i>Hoja excel que contiene todos los cálculos de los parámetros de la Evaluación financiera del proyecto de la empresa SHAYARI</i>	80

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos relacionados con la gestión del talento humano, la diversidad y el bienestar laboral. Uno de los problemas más relevantes es el mobbing o acoso laboral, el cual afecta tanto a los individuos como al desempeño organizacional.

El presente proyecto tiene como finalidad desarrollar un plan de negocio para un servicio de capacitación empresarial enfocado en la prevención del mobbing y la promoción de entornos inclusivos, denominado SHAYARI (“Levantarse con Firmeza). A través de la aplicación de la metodología de design thinking, se inicia con la fase de empatía, la cual permite comprender profundamente las necesidades, emociones y problemáticas de los usuarios.

Este documento presenta los resultados de dicha fase, incluyendo el marco teórico, el buyer persona y el mapa de empatía, elementos fundamentales para la identificación de oportunidades de negocio con impacto social.

Objetivo General

- 1 Desarrollar un plan de negocio para un servicio de capacitación empresarial y consultoría, llamado SHAYARI, enfocado en la prevención del mobbing laboral y la promoción de entornos inclusivos.

Objetivos Específicos

- 1 Analizar el fenómeno del mobbing y su impacto en las organizaciones.
- 2 Identificar las necesidades de las personas afectadas mediante herramientas de empatía.
- 3 Diseñar un perfil de cliente (buyer persona) basado en investigación de campo.
- 4 Comprender las emociones, pensamientos y comportamientos del usuario mediante el mapa de empatía.

FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO

Marco Teórico

El mobbing o acoso laboral ha sido ampliamente estudiado en la literatura científica indexada en bases de datos como Scopus, debido a su impacto significativo en el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional. Según Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (2020), el mobbing se define como la exposición sistemática y prolongada a conductas negativas en el entorno laboral, las cuales pueden incluir aislamiento social, hostigamiento verbal y desvalorización profesional. Estas conductas generan un entorno de trabajo hostil que afecta directamente la salud psicológica de los individuos.

Diversos estudios empíricos han demostrado que el mobbing está asociado con consecuencias graves para la salud mental. Nielsen y Einarsen (2012), en un estudio longitudinal publicado en *Work & Stress* (revista indexada en Scopus), evidencian que la exposición continua al acoso laboral incrementa significativamente los niveles de ansiedad, depresión y estrés, afectando tanto el desempeño laboral como la calidad de vida de los trabajadores. Asimismo, Houshmand, O'Reilly, Robinson y Wolff (2012), en el *Journal of Organizational Behavior*, señalan que las víctimas de mobbing presentan mayores niveles de agotamiento emocional y menor compromiso organizacional.

Desde la perspectiva organizacional, el mobbing no solo impacta a nivel individual, sino que también genera efectos negativos en la eficiencia empresarial. Salin (2003), en la revista *Human Relations* (indexada en Scopus), sostiene que este fenómeno está relacionado con el incremento del ausentismo, la rotación del personal y la disminución del rendimiento laboral.

Además, el acoso deteriora el clima organizacional y afecta la colaboración entre equipos, lo que limita la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, la literatura científica destaca que ciertos grupos presentan mayor vulnerabilidad frente al mobbing. Syed y Pio (2010), en un estudio publicado en *Asia Pacific Journal of Management* (Scopus), analizan las experiencias laborales de mujeres musulmanas, evidenciando que enfrentan discriminación basada en estereotipos religiosos y culturales. Estas

situaciones pueden traducirse en exclusión, trato desigual y falta de oportunidades, lo que incrementa el riesgo de acoso laboral dentro de las organizaciones.

De igual modo, la neurodiversidad ha sido abordada como un factor relevante en la gestión del talento humano. Austin y Pisano (2017) destacan que las personas dentro del espectro autista poseen habilidades valiosas, pero enfrentan barreras significativas en entornos laborales tradicionales que no consideran la diversidad cognitiva. Esta falta de adaptación puede generar incompreensión, aislamiento y conflictos interpersonales, incrementando la probabilidad de que estas personas experimenten situaciones de mobbing.

En este contexto, las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental en la prevención del acoso laboral. La literatura científica resalta la importancia de competencias como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la gestión de conflictos para la construcción de entornos laborales saludables. De acuerdo con Goleman (1998), los líderes que desarrollan inteligencia emocional son más capaces de gestionar relaciones interpersonales y prevenir dinámicas negativas dentro de los equipos de trabajo.

Adicionalmente, la evidencia muestra que la implementación de programas de capacitación en diversidad e inclusión constituye una estrategia efectiva para reducir el mobbing. Las organizaciones que promueven culturas basadas en el respeto, la equidad y la comunicación abierta presentan menores niveles de acoso laboral (Salin, 2003). En este sentido, la formación continua en habilidades gerenciales y gestión de la diversidad se posiciona como un elemento clave para la sostenibilidad organizacional.

En cuanto al mercado, estudios recientes evidencian una creciente tendencia hacia la inversión en programas de bienestar laboral, salud mental e inclusión. Según Deloitte (2022), las empresas que implementan estas iniciativas logran mejorar su productividad, fortalecer su reputación y aumentar el compromiso de sus colaboradores. Esto evidencia una oportunidad para el desarrollo de servicios de capacitación especializados en la prevención del mobbing y la gestión de la diversidad.

Finalmente, los hallazgos del trabajo de campo realizado mediante entrevistas y encuestas refuerzan la evidencia teórica, al demostrar que existe una percepción generalizada sobre la falta de herramientas organizacionales para prevenir el acoso laboral. Los participantes señalaron la necesidad de contar con capacitación en habilidades interpersonales, liderazgo y gestión de la diversidad, lo cual valida la pertinencia del servicio propuesto.

En consecuencia, el desarrollo de un servicio de capacitación empresarial orientado a la prevención del mobbing responde a una necesidad real del mercado, integrando evidencia científica y práctica organizacional. Este enfoque permite diseñar soluciones efectivas que contribuyan tanto al bienestar de los trabajadores como a la competitividad y sostenibilidad de las empresas. En la Figura 1 se indica y explica el Mapa de Empatía del Cliente Empresarial y el Perfil del Cliente (Buyer Persona).

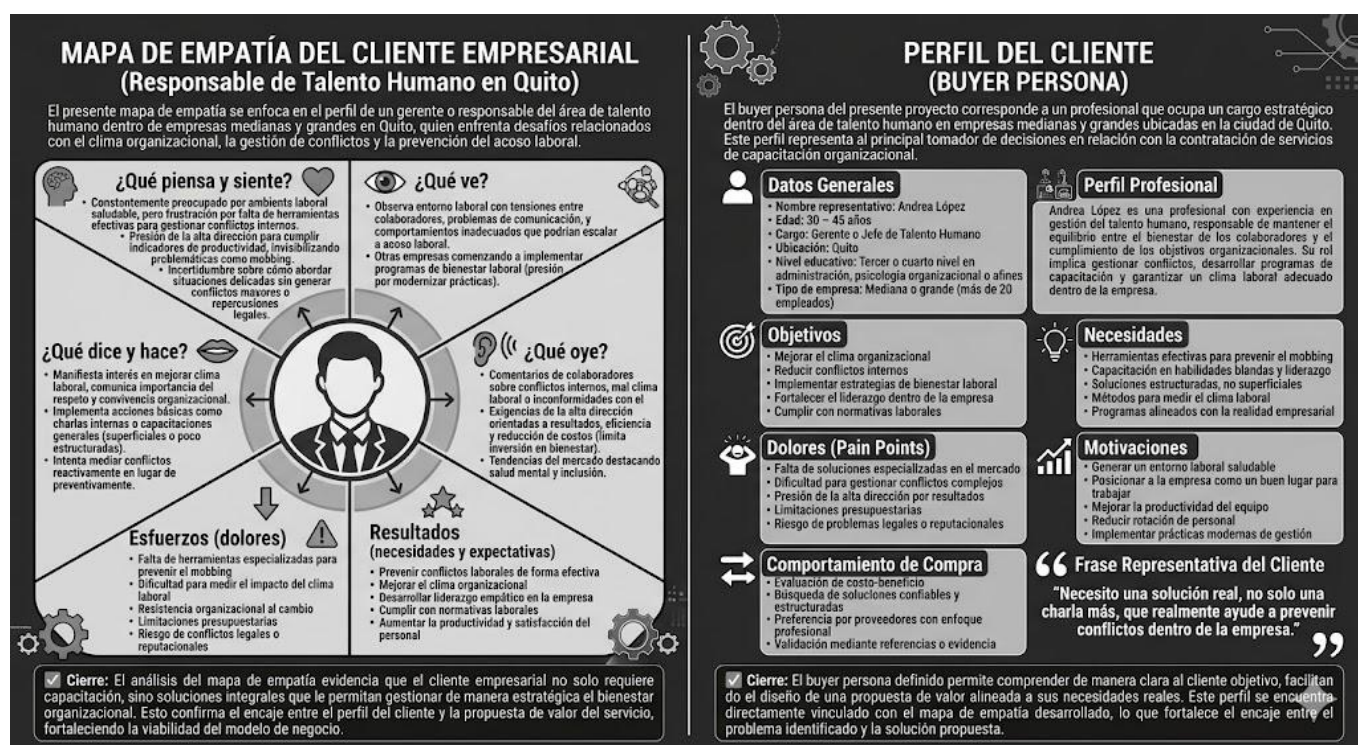


Fig. 1: Mapa de Empatía del Cliente Empresarial y Perfil del Cliente (Buyer Persona).

Elaboración: autor

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

CINCO (5) POR QUÉ DEL PROBLEMA

Problema central:

El acoso laboral o mobbing constituye una problemática que afecta tanto a los trabajadores como a las organizaciones. La investigación realizada permitió identificar que muchas empresas carecen de protocolos adecuados, capacitación especializada y herramientas de prevención, generando ambientes laborales conflictivos que afectan el bienestar, la productividad y el clima laboral. Además, la falta de liderazgo empático, comunicación efectiva y gestión emocional contribuye a la aparición y permanencia de conductas de acoso dentro de las organizaciones. Por tanto, el problema no es solamente el acoso laboral, sino que muchas empresas no cuentan con mecanismos efectivos para prevenirlo y gestionarlo.

1 ¿Por qué ocurre el mobbing?

Porque existen conductas de liderazgo inadecuadas y falta de gestión emocional en mandos medios.

2 ¿Por qué hay liderazgo inadecuado?

Porque las empresas no capacitan en habilidades blandas como comunicación, empatía y gestión de conflictos.

3 ¿Por qué no se capacita en estas habilidades?

Porque no se considera prioritario frente a objetivos financieros o técnicos.

4 ¿Por qué no se considera prioritario?

Porque no se percibe el impacto directo del mobbing en la rentabilidad.

5 ¿Por qué no se percibe ese impacto?

Porque no existen herramientas ni indicadores claros dentro de las organizaciones.

Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Falta de servicios especializados en capacitación empresarial que integren prevención del mobbing, inclusión laboral y gestión de la diversidad, especialmente enfocados en liderazgo y talento humano.

Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

Desarrollo de una consultoría socio-laboral enfocada en:

- 1 Diagnóstico organizacional profundo
- 2 Diseño de protocolos anti-mobbing
- 3 Capacitación en liderazgo empático
- 4 Inclusión de personas neurodivergentes y minorías

Identificación de la problemática (Cinco (5) por qué, oportunidad y propuesta inicial)

La alta incidencia de mobbing laboral en empresas ecuatorianas constituye una problemática estructural que afecta tanto al bienestar de los colaboradores como a la eficiencia organizacional. Este fenómeno, entendido como una forma de violencia psicológica sistemática en el entorno laboral (Leymann, 1996; Einarsen et al., 2020), tiene su origen en múltiples causas interrelacionadas. En primer lugar, el mobbing ocurre debido a la presencia de estilos de liderazgo inadecuados y a la falta de gestión emocional en los mandos medios, lo cual coincide con lo señalado por Goleman (1998), quien enfatiza que la ausencia de inteligencia emocional en líderes incrementa los conflictos interpersonales. A su vez, este liderazgo deficiente se explica porque las organizaciones no priorizan la capacitación en habilidades blandas como la comunicación asertiva, la empatía y la gestión de conflictos, competencias fundamentales para prevenir entornos laborales hostiles (Salin, 2003).

Esta falta de formación responde a que dichas habilidades no son percibidas como estratégicas frente a objetivos financieros o técnicos, lo cual evidencia una visión reduccionista de la gestión

empresarial. En consecuencia, no se reconoce el impacto directo del mobbing en la rentabilidad, a pesar de que diversos estudios demuestran que este fenómeno incrementa el ausentismo, la rotación de personal y disminuye la productividad (Nielsen & Einarsen, 2012).

Finalmente, esta desconexión se debe a la inexistencia de herramientas e indicadores claros dentro de las organizaciones que permitan medir los efectos del acoso laboral, lo que contribuye a su invisibilización y normalización.

En el contexto ecuatoriano, esta problemática adquiere mayor relevancia debido a factores sociales y estructurales, como la desigualdad, la informalidad laboral y la limitada aplicación de normativas vigentes, a pesar de la existencia de marcos legales que obligan a las empresas a implementar protocolos de prevención (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2020). Además, el impacto del mobbing se intensifica en grupos vulnerables, como mujeres, migrantes y personas neurodivergentes, quienes enfrentan mayores barreras de inclusión y riesgos de discriminación (Austin & Pisano, 2017; Syed & Pio, 2010). Según datos recientes, sectores como servicios e industria presentan mayor incidencia de acoso laboral, lo que genera consecuencias negativas tanto a nivel individual —como ansiedad, depresión e insomnio— como organizacional, afectando el clima laboral y la reputación corporativa.

A partir de este análisis, se identifica como principal oportunidad de negocio la ausencia de servicios especializados en capacitación empresarial que integren la prevención del mobbing, la inclusión laboral y la gestión de la diversidad, con un enfoque específico en el desarrollo del liderazgo y la gestión del talento humano. En este sentido, se propone como solución inicial el desarrollo de una consultoría socio-laboral basada en una intervención humana especializada, alineada con las tendencias actuales de bienestar organizacional (Deloitte, 2022).

Esta propuesta contempla la realización de diagnósticos organizacionales profundos que permitan identificar riesgos psicosociales, el diseño de protocolos personalizados de convivencia y prevención del acoso laboral, la implementación de programas de capacitación en liderazgo empático y habilidades interpersonales, y la promoción de entornos inclusivos que

integren a personas neurodivergentes y pertenecientes a minorías. De esta manera, la propuesta no solo busca mitigar el problema del mobbing, sino también generar valor estratégico para las organizaciones, contribuyendo a la construcción de culturas laborales sostenibles, equitativas y orientadas al bienestar integral de sus colaboradores.

En la Figura 2 se presenta y describe el Problema Principal, los Problemas identificados, el Análisis del Problema, la Raíz del Problema y la Propuesta correspondiente.

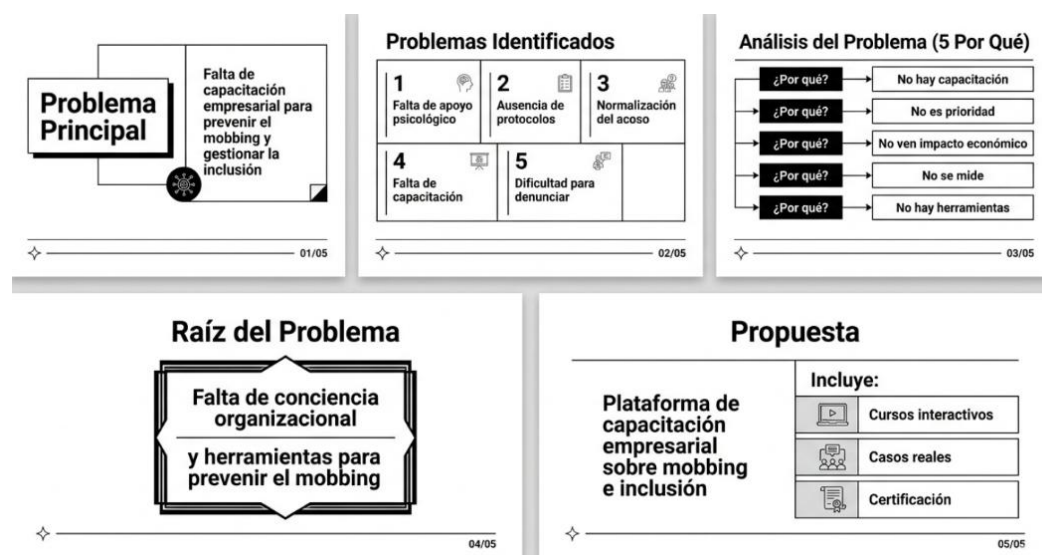


Fig. 2: Problema Principal, los Problemas identificados, el Análisis del Problema, la Raíz del Problema y la Propuesta. Elaboración: autor

IDEA DE NEGOCIO

Propuesta de Valor Específica (LEAN CANVAS)

La propuesta de investigación específica se centra en analizar la viabilidad de un servicio de capacitación empresarial orientado a la prevención del mobbing (acoso laboral) en empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito.

Esta investigación busca identificar si las organizaciones presentan necesidades relacionadas con la gestión del clima laboral, liderazgo y prevención de conflictos, así como evaluar la aceptación de un servicio especializado que integre diagnóstico organizacional, capacitación en habilidades blandas y diseño de protocolos internos.

Asimismo, se pretende determinar si este tipo de servicio puede generar valor para las empresas, tanto en términos de bienestar laboral como de mejora en la productividad y desempeño organizacional.

Problema

Alta incidencia de mobbing (acoso laboral) en empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito, debido a la falta de herramientas para gestionar conflictos, debilidades en el liderazgo y ausencia de capacitación en habilidades blandas.

Segmento de Clientes

Empresas medianas y grandes en Quito, con más de 20 empleados, especialmente aquellas que cuentan con áreas de talento humano y liderazgo intermedio.

Propuesta de Valor

Servicio de capacitación empresarial enfocado en la prevención del mobbing mediante diagnóstico organizacional, formación en liderazgo y diseño de protocolos internos, generando mejoras en el clima laboral.

Solución

Diagnóstico organizacional para identificar riesgos psicosociales, capacitación en liderazgo, comunicación y gestión de conflictos, y diseño de protocolos para prevenir y manejar situaciones de acoso laboral.

Canales

LinkedIn, networking empresarial, páginas web, relaciones públicas y presentaciones corporativas.

Relación con Clientes

Acompañamiento personalizado durante el proceso de diagnóstico, capacitación e implementación del servicio.

Fuentes de Ingreso

Pago por servicios de capacitación empresarial, consultorías, auditorías, ya sea por programas completos o sesiones específicas.

Estructura de Costos

Costos de personal, marketing, servicios, alquiler, logística y desarrollo del servicio.

Métricas Clave

Reducir conflictos laborales en un 20% en un periodo de 3 meses y mejorar el clima organizacional en un 15% en un periodo de 3 a 6 meses. Reducción de denuncias y retención del talento.

Ventaja Competitiva

Enfoque especializado en mobbing laboral, combinando capacitación, diagnóstico y protocolos, a diferencia de servicios generales de recursos humanos.

En la Figura 3 se resume y describe el Modelo de Negocio (Lean Canvas): prevención del Mobbing empresarial en Quito, que incluye el Problema, la Propuesta de valor, el Segmento de Clientes, los Canales, la Solución, las Fuentes de ingreso, las Métricas clave, la Relación con clientes, la Estructura de costos y la Ventaja competitiva.



Fig. 3: Modelo de Negocio (Lean Canvas): prevención del Mobbing empresarial en Quito. Elaboración: autor.

Prototipaje 1.0 (Un prototipo para poder testear)

En esta etapa se desarrolló un primer prototipo del servicio con el objetivo de representar de manera básica la propuesta planteada. El prototipo consistió en un material visual (folleto) donde se presenta el servicio de capacitación empresarial enfocado en la prevención del mobbing, incluyendo su enfoque, beneficios y aplicación dentro de las empresas.

Este material permitió mostrar de forma clara cómo funciona el servicio, explicando elementos como la capacitación en habilidades blandas, la gestión de conflictos y la mejora del clima laboral. El objetivo del prototipaje 1.0 que se indica en la Figura 4 fue contar con una representación inicial del servicio que facilite su comprensión y sirva como base para futuras mejoras.



Capacitación Empresarial en Prevención del Mobbing

Mejora el clima laboral y fortalece el liderazgo



Servicios Clave

	Diagnóstico organizacional Identificación y análisis de riesgos psicosociales.	
	Capacitación en liderazgo y habilidades blandas Desarrollo de líderes empáticos y comunicación asertiva.	
	Diseño de protocolos internos Creación de mecanismos claros para la prevención y acción.	

Beneficios para su Empresa

	Reducción de conflictos laborales Disminución de tensiones y malentendidos.	
	Mejora del clima organizacional Creación de un ambiente de respeto y bienestar.	
	Aumento de la productividad Mayor compromiso y eficiencia de los colaboradores.	

Solicite una Propuesta Personalizada

 +593 2 123 4567
 contacto@consultoriaintegra.ec
 www.consultoriaintegra.ec

 Servicio en Quito, Ecuador

Folleto Corporativo

Diseño Profesional

Fig.4 : El prototipo 1.0, material visual (folleto). Elaboración: autor

Análisis PESTEL

Político

En Ecuador, las políticas públicas han comenzado a fortalecer la regulación en materia de bienestar laboral y prevención de riesgos psicosociales, promoviendo entornos de trabajo más seguros. Esto genera un contexto favorable para la implementación de servicios de capacitación enfocados en la prevención del mobbing dentro de las organizaciones.

Económico

El entorno económico impulsa a las empresas a optimizar sus recursos y mejorar su productividad. En este contexto, la gestión del talento humano se vuelve estratégica, ya que los conflictos laborales y la rotación de personal generan costos significativos. Por ello, las organizaciones muestran mayor interés en invertir en capacitación que contribuya a mejorar el clima laboral y el desempeño.

Social

Existe una creciente preocupación por la salud mental, el bienestar laboral y la calidad de vida en el trabajo. Las nuevas generaciones valoran entornos laborales respetuosos e inclusivos, lo que presiona a las empresas a adoptar prácticas más responsables. Esto incrementa la relevancia de servicios orientados a la prevención del acoso laboral.

Tecnológico

El desarrollo tecnológico facilita la implementación de capacitaciones virtuales y herramientas digitales de aprendizaje, permitiendo mayor alcance y flexibilidad en la prestación del servicio. Esto representa una oportunidad para adaptar el servicio a diferentes formatos según las necesidades de las empresas.

Ecológico

Si bien el servicio no tiene un impacto ambiental directo, contribuye a la sostenibilidad organizacional mediante la promoción de entornos laborales saludables, lo cual forma parte de las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Legal

La normativa laboral ecuatoriana establece la obligación de garantizar condiciones de trabajo adecuadas y libres de violencia. Esto implica que las empresas deben prevenir y gestionar el acoso laboral, lo que incrementa la necesidad de implementar servicios especializados que apoyen el cumplimiento de estas disposiciones.

Cinco (5) Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el mercado es moderada, debido a la existencia de consultoras de recursos humanos y capacitación empresarial en la ciudad de Quito. Sin embargo, la mayoría de estos servicios no están especializados en la prevención del mobbing, lo que reduce la competencia directa y permite diferenciar la propuesta.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores es media, ya que el servicio puede ser replicado por profesionales o consultoras. No obstante, requiere conocimiento especializado en gestión del talento humano, clima organizacional y prevención del acoso laboral, lo que representa una barrera de entrada relativa.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que las empresas evalúan cuidadosamente la inversión en servicios externos y comparan distintas opciones antes de tomar una decisión. Además, pueden optar por soluciones internas si consideran que el costo es elevado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el principal recurso del servicio es el conocimiento y la experiencia profesional. No se depende de insumos o proveedores externos críticos que puedan influir significativamente en los costos.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es moderada, debido a la existencia de capacitaciones generales, talleres internos o asesorías no especializadas. Sin embargo, estas alternativas no abordan de manera integral la problemática del mobbing, lo que mantiene la relevancia del servicio propuesto.

En la Figura 5 se esquematiza el análisis de las cinco Fuerzas de Porter del presente proyecto.



Fig. 5 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter. Elaboración: autor

Análisis Interno

El análisis interno permite identificar las capacidades y limitaciones del servicio propuesto, considerando los recursos, conocimientos y condiciones con las que cuenta el proyecto. En cuanto a las fortalezas, el servicio presenta un enfoque innovador al especializarse en la prevención del mobbing, integrando herramientas de diagnóstico organizacional, capacitación en habilidades blandas y diseño de protocolos internos. Además, responde a una problemática actual poco abordada de manera estructurada en el mercado, lo que le otorga relevancia y diferenciación.

Asimismo, el proyecto cuenta con una base conceptual sólida, sustentada en conocimientos de gestión del talento humano, liderazgo y clima organizacional, lo que permite desarrollar una propuesta coherente y aplicable en el entorno empresarial.

Por otro lado, se identifican debilidades propias de una iniciativa en etapa inicial, como la falta de posicionamiento en el mercado, el reconocimiento limitado de marca y la necesidad de consolidar experiencia práctica en la implementación del servicio.

También se consideran limitaciones en recursos financieros y operativos, lo que puede afectar la capacidad de expansión en las primeras etapas del proyecto. Este análisis permite comprender la situación interna del servicio y sirve como base para el desarrollo del FODA.

Matriz FODA (FODA CRUZADO)

Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del servicio de capacitación empresarial enfocado en la prevención del mobbing en empresas de la ciudad de Quito.

Fortalezas

El servicio presenta un enfoque innovador al especializarse en la prevención del mobbing, integrando diagnóstico organizacional, capacitación en habilidades blandas y diseño de protocolos internos.

Además, aborda una problemática actual poco trabajada de manera estructurada en el contexto empresarial, lo que permite generar valor diferencial frente a otros servicios de capacitación. De igual forma, cuenta con una base conceptual sólida en áreas como gestión del talento humano, liderazgo y clima organizacional, lo que fortalece su coherencia y aplicabilidad.

Oportunidades

Existe un creciente interés por parte de las empresas en mejorar el bienestar laboral, la salud mental y la calidad del clima organizacional. Las tendencias actuales en gestión empresarial

impulsan la implementación de programas de capacitación en habilidades blandas, liderazgo e inclusión, lo que favorece la aceptación del servicio.

Además, la limitada oferta de servicios especializados en mobbing dentro del mercado local representa una oportunidad para posicionar la propuesta en el segmento empresarial de Quito.

Debilidades

El proyecto se encuentra en una etapa inicial, lo que implica un bajo nivel de posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Asimismo, existe una limitada experiencia práctica en la implementación del servicio, lo que puede generar desconfianza en potenciales clientes.

También se identifican restricciones en recursos financieros y operativos, lo que puede afectar la capacidad de expansión y alcance en las primeras etapas.

Amenazas

La existencia de consultoras de recursos humanos y capacitación empresarial consolidadas puede representar competencia indirecta. De igual manera, algunas empresas pueden mostrar resistencia al cambio o baja disposición a invertir en servicios de bienestar laboral.

Finalmente, la posibilidad de que las organizaciones opten por soluciones internas o capacitaciones no especializadas puede afectar la demanda del servicio.

En la Figura 6 se indica el Análisis Estratégico FODA correspondiente al presente proyecto.



Fig. 6 : Análisis Estratégico FODA del proyecto. Elaboración: autor

FODA CRUZADO

El FODA cruzado permite formular estrategias a partir de la relación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), con el fin de orientar el desarrollo del servicio.

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

- 1 Aprovechar el enfoque innovador y la especialización en mobbing para posicionar el servicio en un mercado donde existe creciente interés por el bienestar laboral, la salud mental y el desarrollo de habilidades blandas en empresas de Quito.
- 2 Utilizar la integración de diagnóstico, capacitación y protocolos como elemento diferenciador para captar empresas que buscan soluciones más completas y efectivas.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- Superar el bajo posicionamiento de la marca mediante el uso de estrategias de marketing digital, networking y relaciones públicas, aprovechando la creciente demanda de servicios de capacitación empresarial.
- Desarrollar experiencia práctica mediante proyectos piloto o capacitaciones iniciales, aprovechando el interés del mercado en mejorar el clima laboral.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

- Utilizar la especialización en mobbing y el enfoque integral del servicio para diferenciarse de consultoras tradicionales que ofrecen capacitaciones generales.
- Resaltar el valor del servicio en términos de resultados medibles, como la reducción de conflictos laborales, para enfrentar la resistencia de las empresas a invertir en este tipo de soluciones.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Reducir el impacto del bajo reconocimiento de marca mediante alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales del área de talento humano.
- Optimizar el uso de recursos disponibles para ofrecer servicios accesibles, disminuyendo la posibilidad de que las empresas opten por soluciones internas o alternativas más económicas.

En la Figura 7 se presenta la Matriz de Estrategias FODA cruzado para el proyecto de capacitación en prevención del acoso laboral.



Fig. 7: Matriz de Estrategias FODA CRUZADO para el proyecto de capacitación en prevención del acoso laboral. Elaboración: autor

VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD - VIABILIDAD - DESEABILIDAD

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

La población objetivo del servicio de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral está conformada por empresas públicas y privadas, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales interesadas en promover ambientes laborales saludables y cumplir con la normativa vigente relacionada con la prevención de riesgos psicosociales y la erradicación del acoso laboral.

Características del mercado objetivo:

- Organizaciones con más de 20 colaboradores.
- Departamentos de Talento Humano, Seguridad y Salud Ocupacional.
- Directivos y mandos medios responsables de la gestión del personal.
- Empresas que buscan fortalecer su cultura organizacional y reducir conflictos laborales.

Muestra

Para la investigación se seleccionó una muestra de 30 representantes de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos, incluyendo comercio, servicios, educación e industria. En el Anexo 1 se indica el listado de empresas seleccionados con sus respectivos representantes.

Tipo de muestreo: No probabilístico, investigación cualitativa.

Participantes:

- Gerentes generales.
- Jefes de Talento Humano.
- Responsables de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Supervisores y coordinadores de equipos.

La muestra permitió recopilar información relevante sobre las necesidades de capacitación y asesoramiento en materia de prevención del acoso laboral. Se aplicó una encuesta estructurada complementada con entrevistas semiestructuradas.

Instrumento de Recolección de Información

Objetivo del instrumento: Identificar el nivel de conocimiento sobre el acoso laboral, las necesidades de capacitación y el interés en contratar servicios especializados de consultoría.

Preguntas principales: 1. ¿Su organización cuenta con políticas para prevenir el acoso laboral?.

2. ¿Ha recibido capacitación sobre prevención del acoso laboral en los últimos dos años?

3. ¿Considera necesario fortalecer los conocimientos del personal sobre esta temática?

4. ¿Qué modalidad de capacitación prefiere (presencial, virtual o híbrida)?

5. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios externos de capacitación y consultoría?

6. ¿Qué aspectos considera prioritarios: prevención, detección, protocolos de actuación o acompañamiento institucional?

La información fue recopilada mediante formularios digitales y reuniones virtuales. En el Anexo 2 se muestra el formulario de encuesta aplicado.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Se desarrolló un prototipo inicial 1.0 del servicio que incluía lo siguiente:

- Taller de sensibilización sobre acoso laboral.
- Diagnóstico organizacional.
- Elaboración de protocolos de prevención.
- Asesoría para la implementación de buenas prácticas laborales.

El prototipo fue presentado a representantes de las organizaciones participantes mediante sesiones demostrativas y reuniones de validación.

Resultados del testing:

- Los participantes valoraron positivamente el enfoque preventivo.
- Se identificó una alta necesidad de capacitación para mandos medios y líderes de equipos.
- Las organizaciones manifestaron interés en recibir acompañamiento para la implementación de protocolos internos.
- Se sugirió incorporar herramientas digitales de seguimiento y evaluación.

Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos reflejan una demanda creciente de servicios especializados en prevención del acoso laboral.

Principales hallazgos:

A continuación, se resumen los principales hallazgos encontrados, a partir de la investigación realizada.

- 1 El 35.7% de las organizaciones no cuentan con políticas para prevenir el acoso laboral (Figura 8).

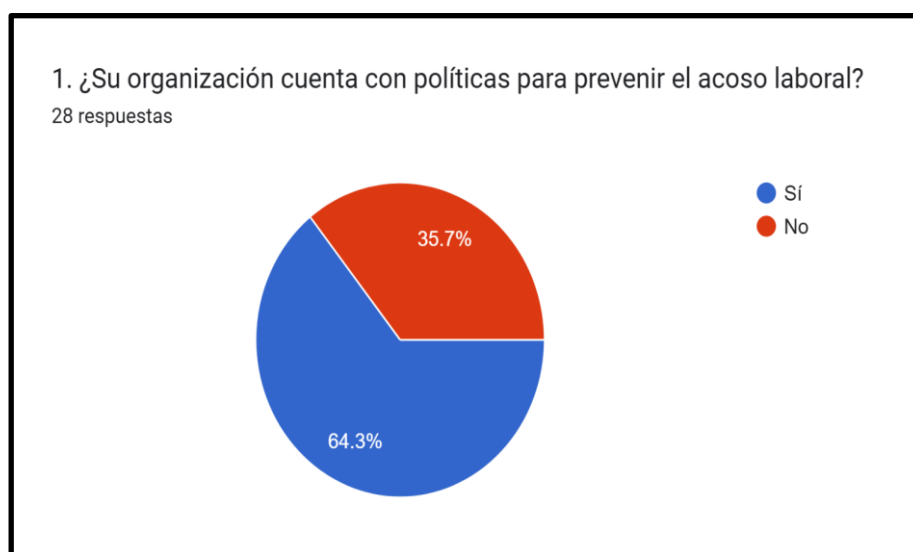


Fig.8 Políticas para prevenir el acoso laboral. Elaboración: autor

- 2 El 39.3 % del personal no ha recibido capacitación sobre prevención del acoso laboral en los últimos 2 años.(Figura 9)

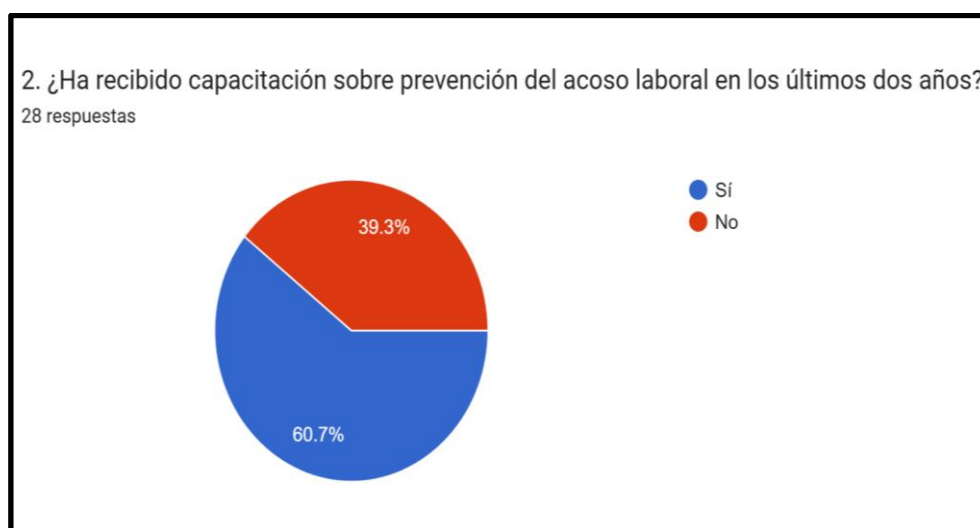


Fig.9 Capacitación sobre prevención del acoso laboral. Elaboración: autor

- 3 El 88.9% de los encuestados piensa que es necesario fortalecer los conocimientos del personal en esta temática. (Figura 10).

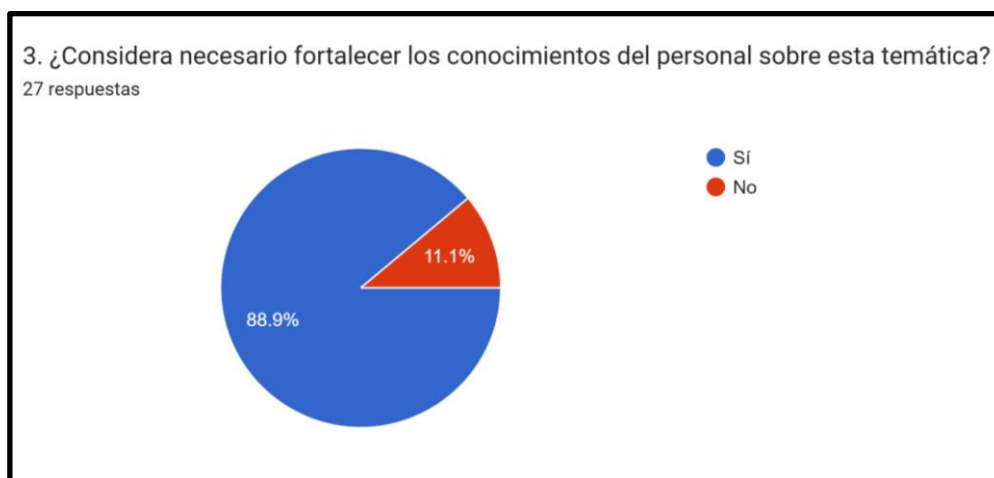


Fig.10 Fortalecimiento del conocimiento del personal sobre acoso laboral.

Elaboración: autor

- 4 La modalidad de capacitación que se prefiere es 35.7% virtual, 32.1% híbrida y 32.1% presencial. (Figura 11)

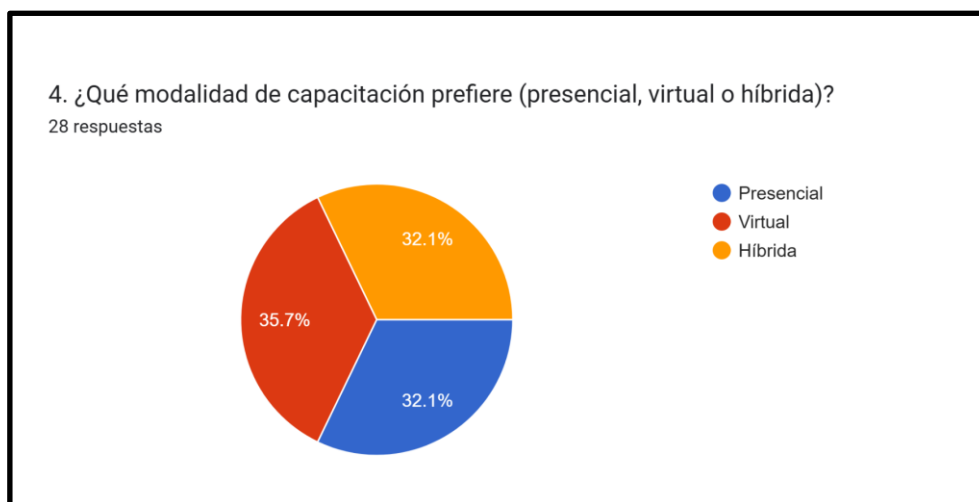


Fig.11 Modalidad de capacitación. Elaboración:autor

- 5 El 57.1 % manifestó interés en capacitar a sus colaboradores y en contratar servicios de consultoría en esta temática. (Figura 12)

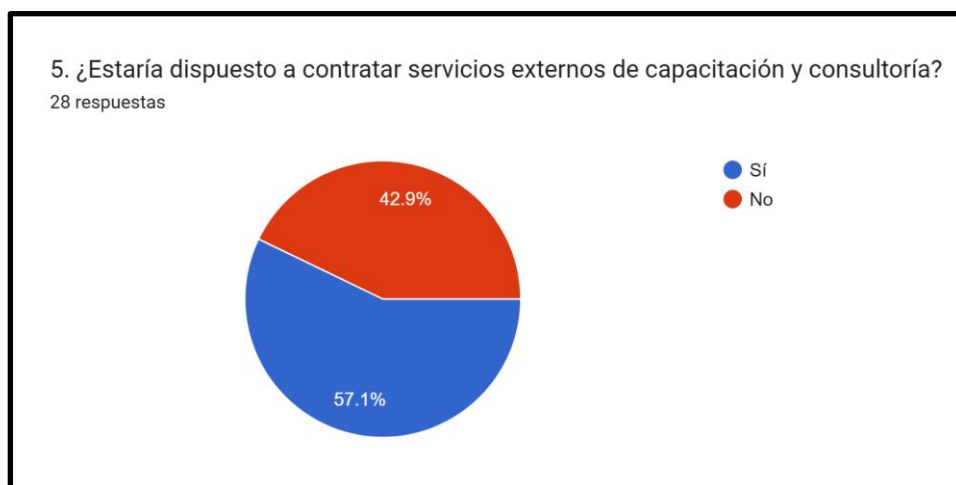


Fig.12 Disposición a contratar servicios de capacitación y consultoría.

Elaboración: autor

6) El 67.9% de los participantes considera que la prevención del acoso laboral es una prioridad organizacional. (Figura 13)



Fig.13 Prevención del acoso laboral como prioridad organizacional.

Elaboración: autor

7) El 100% señaló que un ambiente laboral saludable contribuye al incremento de la productividad y el bienestar de los trabajadores. (Figura 14)

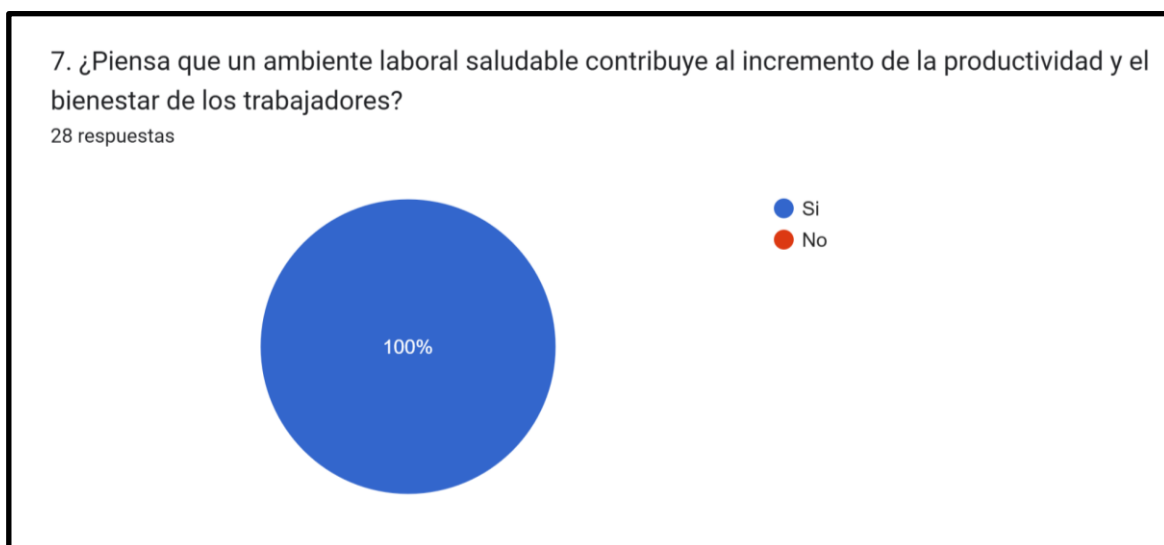


Fig.14 Ambiente laboral saludable contribuye a la productividad. Elaboración: autor

En general, los resultados evidencian una oportunidad de mercado favorable para la implementación del servicio.

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

A partir de la retroalimentación recibida se incorporaron las siguientes mejoras:

Nuevos componentes del servicio:

- 1) Evaluación de diagnóstico inicial y final para medir el aprendizaje.
- 2) Diseño personalizado de protocolos de prevención y atención del acoso laboral.
- 3) Asesoría para el cumplimiento normativo.
- 4) Seguimiento posterior a la capacitación mediante sesiones de acompañamiento.
- 5) Certificación para participantes y organizaciones.

Beneficios de la versión 2.0:

- Mayor personalización según el sector empresarial.
- Incremento del valor agregado del servicio.
- Facilita la implementación práctica de las acciones preventivas.
- Mejora la sostenibilidad de los resultados obtenidos en la organización.

Modelo de Monetización (Bosquejo)**Propuesta de Valor**

Brindar capacitación y consultoría especializada para prevenir el acoso laboral, fortalecer la cultura organizacional y reducir conflictos internos.

Segmentos de Clientes

- Empresas privadas.
- Instituciones públicas.
- Centros educativos.
- Organizaciones sin fines de lucro.
- Consultoras de recursos humanos.

Fuentes de Ingresos

- Programas de capacitación presencial.
- Cursos virtuales individuales y corporativos.
- Servicios de consultoría organizacional.
- Diseño e implementación de protocolos institucionales.
- Auditorías y diagnósticos de riesgos psicosociales.
- Programas de acompañamiento y seguimiento anual.

Canales de Comercialización

- Página web corporativa.

- Redes sociales profesionales (LinkedIn)
- Convenios con cámaras de comercio y asociaciones empresariales.
- Referencias y networking empresarial.
- Conferencias y eventos especializados.

Recursos Clave

- Consultores especializados en derecho laboral y gestión del talento humano.
- Plataforma tecnológica de capacitación.
- Material didáctico y metodologías de aprendizaje.
- Red de aliados estratégicos.

Estructura de Costos

- Honorarios profesionales.
- Desarrollo y actualización de contenidos.
- Marketing digital.
- Licencias tecnológicas (Zoom, meet, Microsoft Team, etc).
- Gastos administrativos y operativos.

La investigación de mercado demuestra que existe una gran necesidad de servicios de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral. Las organizaciones reconocen la importancia de generar entornos de trabajo seguros y respetuosos. La validación del servicio obtuvo una respuesta favorable, lo que respalda la implementación del Prototipo 2.0 y confirma la viabilidad comercial del modelo de negocio propuesto. Un modelo de prototipo del servicio de capacitación y consultoría de prevención del acoso laboral, se presenta en el Anexo 3.

ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Localización (MATRIZ)

El emprendimiento de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral, denominado SHAYARI (“Levantarse con Firmeza”) estará ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador. Esta ubicación ha sido seleccionada considerando criterios estratégicos relacionados con la proximidad al mercado objetivo, accesibilidad, infraestructura tecnológica y facilidades de conectividad.

El norte de Quito concentra una importante actividad económica y empresarial, albergando oficinas corporativas, instituciones públicas, centros educativos, organizaciones no gubernamentales y empresas de diversos sectores productivos, que constituyen el mercado potencial para los servicios de capacitación y consultoría ofrecidos.

Justificación de la Localización

La principal razón para seleccionar el sector norte de Quito es la alta concentración de empresas e instituciones que demandan servicios relacionados con la gestión del talento humano, bienestar laboral, seguridad y salud ocupacional. En esta zona se encuentran ubicadas numerosas organizaciones privadas y públicas, facilitando el contacto directo con gerentes, directores de talento humano, responsables de seguridad ocupacional y otros tomadores de decisiones que constituyen los clientes potenciales del emprendimiento SHAYARI.

La proximidad geográfica permitirá reducir tiempos de desplazamiento y fortalecer las relaciones comerciales mediante reuniones presenciales, visitas corporativas y actividades de networking empresarial.

Accesibilidad

El norte de Quito dispone de una amplia red vial y múltiples alternativas de transporte que facilitan el acceso tanto para colaboradores como para clientes.

Entre las principales ventajas se destacan:

- Conectividad mediante avenidas principales como Naciones Unidas, Amazonas, Eloy Alfaro, De los Shyris y 6 de Diciembre.
- Acceso a sistemas de transporte público y corredores metropolitanos.
- Disponibilidad de estacionamientos y servicios complementarios.
- Facilidad de desplazamiento hacia diferentes sectores empresariales de la ciudad.

Estas condiciones contribuyen a optimizar la operación del emprendimiento y mejorar la atención a los clientes.

Conectividad Tecnológica

La prestación de servicios de capacitación y consultoría requiere una infraestructura tecnológica confiable que permita desarrollar actividades presenciales, virtuales e híbridas.

El sector norte de Quito cuenta con:

- Cobertura de internet de alta velocidad mediante proveedores especializados.
- Disponibilidad de servicios de fibra óptica.
- Cobertura de redes móviles de última generación.
- Espacios de coworking y oficinas equipadas con tecnología empresarial.
- Infraestructura adecuada para videoconferencias, capacitaciones virtuales y trabajo remoto.

Estas características permiten ofrecer servicios a nivel local y nacional mediante plataformas digitales, ampliando el alcance comercial del emprendimiento SHAYARI.

Factores de Localización

Como factores a considerar para la localización del emprendimiento, se indican en la Tabla 1, con la respectiva evaluación.

Tipo de Instalación

Inicialmente se contempla el funcionamiento en una oficina administrativa ubicada en el norte de Quito, destinada a:

- Atención de clientes.
- Reuniones corporativas.
- Coordinación de actividades de capacitación.
- Desarrollo de consultorías.
- Gestión administrativa y comercial.

Las capacitaciones podrán ejecutarse directamente en las instalaciones de los clientes o mediante plataformas virtuales, optimizando los costos operativos y reduciendo la necesidad de infraestructura física adicional.

Tabla 1: Análisis de factores para localización del emprendimiento SHAYARI.

Factor	Evaluación
Cercanía al mercado objetivo	Alta
Accesibilidad vial	Alta
Transporte público	Alta
Infraestructura tecnológica	Alta
Disponibilidad de servicios básicos	Alta
Imagen corporativa de la zona	Alta
Posibilidad de expansión	Media-Alta
Seguridad del sector	Media-Alta

Tabla elaborada por autor

Ventajas competitivas de la localización

La ubicación en el norte de Quito genera las siguientes ventajas competitivas:

- Mayor cercanía con empresas corporativas e instituciones públicas.
- Reducción de tiempos y costos de movilización.
- Facilidad para realizar visitas comerciales y actividades de networking.
- Acceso a infraestructura tecnológica de calidad.
- Mejor posicionamiento e imagen profesional ante potenciales clientes.
- Posibilidad de prestar servicios presenciales y virtuales a nivel nacional.

Por lo tanto, la localización del emprendimiento SHAYARI en el sector norte de Quito constituye una decisión estratégica que favorece el acceso al mercado objetivo, fortalece la imagen corporativa y garantiza condiciones adecuadas de accesibilidad y conectividad tecnológica. Estas ventajas contribuirán al desarrollo eficiente de los servicios de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral, facilitando el crecimiento y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Operaciones (Mapa de procesos)

Para garantizar una gestión eficiente, se han definido procesos estratégicos, operativos y de apoyo, los cuales permiten coordinar las actividades necesarias para la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes.

Mapa de procesos

La estructura de procesos propuesta permite organizar de manera eficiente las actividades del emprendimiento de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral, denominado SHAYARI. La interacción entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo facilita la generación de valor para los clientes, mejora la calidad del servicio y contribuye al crecimiento sostenible de la organización.

En la figura 15 se indica un esquema general con los Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo:



Fig.15 Mapa de Procesos de la organización. Elaboración: autor

Descripción de los procesos estratégicos

Planificar estrategias organizacionales

Objetivo: Definir la dirección estratégica de la empresa para garantizar el crecimiento sostenible y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actividades:

- Elaborar planes estratégicos.
- Analizar el entorno empresarial.
- Identificar oportunidades de mercado.
- Definir objetivos y metas.
- Evaluar indicadores de gestión.

Responsable: Gerencia General.

Gestionar Alianzas Corporativas

Objetivo: Establecer relaciones estratégicas con organizaciones que contribuyan al posicionamiento y crecimiento del emprendimiento.

Actividades:

- Identificar potenciales aliados.
- Negociar convenios de cooperación.
- Participar en redes empresariales.
- Gestionar relaciones institucionales.

Responsable: Gerencia Comercial.

Supervisar la calidad del servicio

Objetivo: Garantizar que los servicios de capacitación y consultoría cumplan estándares de calidad y satisfacción del cliente.

Actividades:

- Medir satisfacción de clientes.
- Evaluar desempeño de consultores.
- Gestionar acciones de mejora continua.
- Realizar auditorías internas.

Responsable: Dirección de Calidad.

Descripción de los procesos operativos

Captar clientes

Objetivo: Generar oportunidades comerciales para incrementar la cartera de clientes.

Actividades:

- Marketing digital.
- Networking empresarial.
- Presentaciones corporativas.
- Gestión de propuestas comerciales.

Diagnosticar Clima Laboral

Objetivo: Identificar factores de riesgo psicosocial y situaciones relacionadas con acoso laboral.

Actividades:

- Aplicación de encuestas.
- Entrevistas organizacionales.
- Revisión documental.
- Elaboración de informes diagnósticos.

Capacitar equipos

Objetivo: Desarrollar competencias para prevenir el acoso laboral y fortalecer la convivencia organizacional.

Actividades:

- Diseño de programas formativos.
- Ejecución de talleres.
- Formación en liderazgo.
- Evaluación del aprendizaje.

Implementar protocolos

Objetivo: Diseñar e implementar procedimientos institucionales para prevenir y gestionar casos de acoso laboral.

Actividades:

- Elaboración de protocolos.

- Capacitación sobre procedimientos.
- Socialización de políticas internas.
- Seguimiento de implementación.

2.5. Evaluar resultados

Objetivo: Determinar la efectividad de las intervenciones realizadas.

Actividades:

- Medición de indicadores.
- Encuestas de satisfacción.
- Evaluación del clima laboral posterior.
- Elaboración de informes finales.

Descripción de los procesos de apoyo

Administrar recursos

Objetivo: Gestionar eficientemente los recursos físicos, tecnológicos y materiales necesarios para la operación.

Actividades:

- Gestión de equipos.
- Administración de software.
- Control de suministros.
- Gestión documental.

3.2. Gestionar Talento Humano

Objetivo: Seleccionar, desarrollar y evaluar al personal que participa en la prestación del servicio.

Actividades:

- 5 Reclutamiento y selección.

- 6 Capacitación interna.
- 7 Evaluación de desempeño.
- 8 Desarrollo profesional.

Controlar procesos financieros

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad económica del emprendimiento SHAYARI.

Actividades:

- 1 Presupuestación.
- 2 Facturación.
- 3 Control de ingresos y gastos.
- 4 Elaboración de estados financieros.

Gestionar marketing digital

Objetivo: Promover los servicios y fortalecer el posicionamiento de la marca.

Actividades:

- Gestión de redes sociales.
- Campañas publicitarias.
- Email marketing.
- Generación de contenidos especializados.

Diseño Organizacional (Organigrama)

La estructura organizacional constituye el conjunto de niveles jerárquicos, funciones y relaciones de autoridad que permiten coordinar eficientemente las actividades de una organización para alcanzar sus objetivos.

Para el emprendimiento de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral llamado SHAYARI, se propone una estructura organizacional funcional, diseñada para optimizar los recursos disponibles, facilitar la toma de decisiones y garantizar una adecuada prestación de los servicios de capacitación, asesoría y consultoría empresarial.

La organización estará conformada por un nivel directivo superior y tres áreas funcionales que apoyarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Estructura Organizacional propuesta

La estructura organizacional estará integrada por:

- Nivel Superior: Gerencia General
- Nivel Operativo y Funcional:
 - Área Administrativa
 - Área Operativa
 - Área Comercial y Marketing

El organigrama estructural se indica en la Figura 16:



Fig.16 Organigrama estructural de la organización SHAYARI. Elaboración: autor

Gerencia General

Objetivo: Dirigir estratégicamente la organización, planificando, organizando, coordinando y controlando todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Funciones:

- Definir la visión, misión y objetivos estratégicos.
- Aprobar planes de trabajo y presupuestos.
- Gestionar alianzas estratégicas.
- Supervisar el desempeño organizacional.
- Tomar decisiones de carácter financiero y comercial.
- Representar legalmente a la empresa.

Área Administrativa

Objetivo: Gestionar los recursos humanos, financieros y administrativos necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Funciones:

- Administrar documentación institucional.
- Gestionar pagos y cobranzas.
- Elaborar presupuestos.
- Gestionar contratos y proveedores.
- Coordinar actividades administrativas.
- Apoyar los procesos de selección y contratación.

Área Operativa

Objetivo: Diseñar, ejecutar y evaluar los servicios de capacitación y consultoría ofrecidos por la organización SHAYARI.

Funciones:

- Realizar diagnósticos organizacionales.
- Diseñar programas de capacitación.
- Ejecutar talleres y procesos formativos.
- Elaborar protocolos de prevención del acoso laboral.
- Implementar acciones de mejora organizacional.
- Evaluar resultados y satisfacción de los clientes.

Área Comercial y Marketing

Objetivo: Promover los servicios de la empresa, captar clientes y fortalecer el posicionamiento de la organización SHAYARI en el mercado.

Funciones:

- Diseñar estrategias comerciales.
- Gestionar campañas de marketing digital.
- Administrar redes sociales corporativas.
- Generar prospectos y oportunidades de negocio.
- Realizar visitas comerciales.
- Elaborar propuestas y cotizaciones.
- Gestionar relaciones con clientes.

En resumen, la Gerencia General coordina las actividades de las tres áreas funcionales y garantiza la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos. El Área Comercial y Marketing identifica oportunidades de negocio y genera clientes potenciales. El Área Operativa transforma dichas oportunidades en servicios de capacitación y consultoría de alta calidad. El Área Administrativa proporciona soporte financiero, documental y logístico para garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

Conformación Legal

La conformación legal de una empresa constituye un elemento fundamental para garantizar su funcionamiento formal, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales, así como la generación de confianza ante clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas.

Para el presente emprendimiento de servicios de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral, denominado SHAYARI se propone la constitución de una **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**, figura jurídica que ofrece flexibilidad administrativa, facilidad de constitución y limitación de responsabilidad para sus accionistas.

La empresa tendrá como finalidad brindar servicios especializados de consultoría empresarial, capacitación organizacional y prevención de riesgos psicosociales, orientados al fortalecimiento del bienestar laboral y la mejora del clima organizacional.

Tipo de Empresa

Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)

La Sociedad por Acciones Simplificada es una persona jurídica con patrimonio independiente del de sus accionistas, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportaciones.

Principales características

- 1 Puede constituirse por una o varias personas.
- 2 Responsabilidad limitada de los accionistas.
- 3 No requiere capital mínimo legal.
- 4 Flexibilidad en la administración.
- 5 Posibilidad de constituirse mediante documento privado.
- 6 Facilidad para incorporar nuevos socios e inversionistas.
- 7 Menores costos de constitución y operación en comparación con otros tipos societarios.

Objeto Social

La empresa SHAYARI tendrá como objeto social principal:

- Prestar servicios de consultoría empresarial, capacitación organizacional, asesoría en gestión del talento humano, prevención del acoso laboral, prevención de riesgos psicosociales, fortalecimiento del liderazgo, resolución de conflictos laborales, diseño e implementación de protocolos organizacionales, estudios de clima laboral, desarrollo organizacional y actividades relacionadas con la promoción del bienestar laboral en organizaciones públicas y privadas.

También podrá desarrollar actividades complementarias relacionadas con:

- 1 Formación profesional y empresarial.
- 2 Capacitación presencial y virtual.
- 3 Elaboración de diagnósticos organizacionales.
- 4 Diseño de programas de bienestar laboral.

Actividad Económica

De acuerdo con la naturaleza del emprendimiento, las actividades económicas principales corresponden a las siguientes:

Actividades principales

- Servicios de consultoría empresarial.
- Capacitación organizacional.
- Consultoría en gestión del talento humano.
- Prevención de riesgos psicosociales.
- Asesoría en clima laboral.
- Diseño de protocolos de prevención del acoso laboral.

Actividades complementarias

- 1 Formación continua para trabajadores.
- 2 Organización de seminarios, talleres y conferencias.
- 3 Capacitación virtual y presencial.
- 4 Servicios de evaluación y diagnóstico organizacional.

Domicilio Legal

El domicilio principal de la empresa SHAYARI estará ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito

Estructura de Capital

El Capital social inicial suscrito y pagado referencial será de USD 8.000, distribuido en acciones ordinarias.

Tabla 2: estructura de capital de la empresa SHAYARI

Accionista	Aporte (USD)	Participación
Accionista Fundador	8.000	100%
Total	8.000	100%

Tabla elaborada por autor

Estructura Administrativa

Conforme al organigrama presentado en la Figura 16, la administración de la sociedad estará a cargo del Gerente General y tres áreas funcionales:

Gerente General

Responsable de las siguientes funciones:

- 1 Representación legal.
- 2 Dirección estratégica.
- 3 Supervisión operativa, administrativa y comercial

Áreas Funcionales

- 1 Área Administrativa.
- 2 Área Operativa.
- 3 Área Comercial y Marketing.

Requisitos para la Constitución

Para la constitución legal de la S.A.S. se deberán cumplir los siguientes requisitos:

Fase de Constitución

- Reserva y validación de la denominación social.
- Elaboración del documento constitutivo.
- Definición del objeto social.
- Determinación del capital social.

- Designación del representante legal.
- Registro de la sociedad ante los organismos competentes.

Fase Tributaria

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Habilitación para emisión de comprobantes electrónicos.
- Registro de obligaciones tributarias correspondientes.

Fase Laboral

- Registro como empleador.
- Afiliación de trabajadores al sistema de seguridad social.
- Elaboración de contratos laborales.

Fase Operativa

- Apertura de cuenta bancaria empresarial.
- Implementación del sistema contable.
- Contratación de servicios tecnológicos y administrativos.

Obligaciones Legales y Tributarias

La empresa SHAYARI deberá cumplir con las obligaciones tributarias y laborales:

Obligaciones tributarias

- 1 Declaración y pago de impuestos.
- 2 Emisión de comprobantes electrónicos.
- 3 Presentación de anexos tributarios.
- 4 Conservación de registros contables.

Obligaciones laborales

- Afiliación de trabajadores.
- Pago de remuneraciones y beneficios sociales.
- Cumplimiento de normativa laboral vigente.
- Implementación de medidas de seguridad y salud ocupacional.

Las ventajas de constituirse como S.A.S. son las siguientes:

- Protección patrimonial de los accionistas.
- Facilidad de constitución y administración.
- Flexibilidad para el crecimiento empresarial.
- Mayor credibilidad frente a clientes corporativos.
- Posibilidad de incorporar inversionistas.
- Adecuada para emprendimientos de servicios profesionales.
- Menor complejidad administrativa que otros tipos societarios.

PLAN DE MARKETING

Segmento de mercado

El servicio de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral SHAYARI está dirigido a organizaciones que buscan fortalecer el bienestar de sus colaboradores, mejorar el clima organizacional y cumplir con la normativa laboral vigente.

Mercado Objetivo:

Sector empresarial:

- Empresas privadas medianas y grandes.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones educativas.
- Fundaciones y ONG.

Perfil del cliente:

- 1 Gerentes Generales.
- 2 Directores de Talento Humano.
- 3 Responsables de Seguridad y Salud Ocupacional.
- 4 Jefes de Desarrollo Organizacional.
- 5 Comités de Prevención de Riesgos Psicosociales.

Ubicación geográfica: Inicialmente es la ciudad de Quito, con proyección a nivel nacional mediante servicios virtuales.

Establecimiento de Objetivos de Marketing

El Marketing estratégico permite analizar y detectar las necesidades del mercado y elaborar estrategias para poder satisfacerlas

Se centra en conocer el mercado para detectar oportunidades y desarrollar la estrategia de marketing más adecuada. Tiene 3 etapas:

- Análisis FODA y PESTEL y público objetivo: ¿dónde estamos? (Ya realizado)
- Objetivos: ¿a dónde queremos ir?
- Estrategias: ¿cómo llegaremos allí?

Los objetivos de marketing de la empresa SHAYARI son los siguientes:

- Brindar un servicio de capacitación enfocado en la prevención del mobbing a 12 empresas de Quito, anualmente.
- Realizar una consultoría empresarial que incluya: diagnóstico organizacional, formación de liderazgo y solución de conflictos, que mejoren el clima laboral, a 12 empresas de Quito, anualmente.

Definición de Estrategias

- Aprovechar el enfoque innovador y la especialización en mobbing para posicionar el servicio de capacitación y consultoría en un mercado donde existe un gran interés en la salud mental y bienestar laboral.

- Superar el bajo posicionamiento de la marca mediante el uso de marketing digital, networking y relaciones públicas, aprovechando la demanda de servicios de capacitación empresarial.
- Utilizar la especialización en mobbing y el enfoque integral del servicio para diferenciarse de consultoras tradicionales que ofrecen capacitaciones generales.
- Optimizar el uso de recursos disponibles para ofrecer servicios con precios accesibles, disminuyendo la posibilidad de que las empresas opten por soluciones internas o alternativas más económicas.

Marketing Mix (4Ps)

El Marketing operativo o Marketing Mix, le permite a la empresa SHAYARI ejecutar las estrategias elaboradas para producir y vender el producto o servicio.

El enfoque de las 4Ps se basa en los siguientes parámetros: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

PRODUCTO

El producto o servicio de este trabajo es el servicio de capacitación y consultoría empresarial enfocado en la prevención del mobbing o acoso laboral, mediante diagnóstico organizacional, formación en liderazgo y diseño de protocolos internos, para generar mejoras en el clima laboral.

PRECIO

Se adopta una estrategia de precios basada en valor percibido.

Tarifas referenciales

Capacitación:

- 1 USD 30 por hora por participante.

Consultoría:

- 1 Diagnóstico organizacional: \$ 800 a \$ 1.500.
- 2 Diseño de protocolos: \$ 600 a \$ 1.200.
- 3 Programa integral de prevención: desde \$ 3.000.

Descuentos

- 1 10% para contratos anuales.
- 2 15% para grupos superiores a 20 participantes.
- 3 Tarifas especiales para instituciones educativas y ONG.

PLAZA

La localización de la empresa de servicio de capacitación y consultoría SHAYARI se ha planificado únicamente en la ciudad de Quito, sin que se descarte posibles desplazamientos futuros a otras ciudades del país; tomando en cuenta además que se podrían generar servicios de capacitación virtuales, utilizando las herramientas tecnológicas actuales.

PROMOCIÓN

Se plantea realizar la promoción del servicio mediante redes sociales de internet, especialmente LinkedIn, networking empresarial, relaciones públicas, presentaciones corporativas y marketing directo, que permitan concientizar la importancia de contar con herramientas para manejar y prevenir el mobbing, mejorando el clima laboral.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Introducción

El presente Plan de Comunicación de la empresa SHAYARI tiene como finalidad dar a conocer los servicios de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral (mobbing), posicionando a la empresa como una organización especializada en bienestar laboral, gestión de conflictos y fortalecimiento de la cultura organizacional.

La estrategia de comunicación busca generar visibilidad, credibilidad y confianza entre los responsables de la gestión del talento humano y la salud ocupacional de las organizaciones, promoviendo la contratación de los servicios ofrecidos.

Objetivos de Comunicación

Objetivo General

- Posicionar la marca como una consultora especializada en prevención del acoso laboral y bienestar organizacional en el mercado empresarial de Quito durante el primer año de operación.

Objetivos Específicos

- 1 Dar a conocer los servicios de capacitación y consultoría a empresas e instituciones potenciales.

- 2 Sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de prevenir el acoso laboral.
- 3 Generar reconocimiento de marca en el sector empresarial.
- 4 Captar prospectos y convertirlos en clientes.
- 5 Fidelizar a las empresas atendidas mediante una comunicación permanente.

Públicos Objetivos

Público Externo

Público Primario

- 6 Gerentes Generales.
- 7 Directores de Talento Humano.
- 8 Responsables de Seguridad y Salud Ocupacional.
- 9 Jefes de Desarrollo Organizacional.
- 10 Comités de Prevención de Riesgos Psicosociales.

Público Secundario

- Cámaras de comercio.
- Asociaciones empresariales.
- Consultoras de recursos humanos.
- Instituciones educativas.
- Organismos públicos relacionados con el trabajo y bienestar laboral.

Público Interno

- 1 Consultores.
- 2 Facilitadores.
- 3 Personal administrativo.

- 4 Colaboradores estratégicos.

Mensajes Clave

Mensaje Institucional

"Promovemos ambientes laborales seguros, respetuosos y productivos mediante capacitación y consultoría especializada en prevención del acoso laboral."

Mensajes Estratégicos

- 1 La prevención del acoso laboral fortalece el bienestar organizacional.
- 2 Un clima laboral saludable mejora la productividad y el compromiso de los colaboradores.
- 3 La capacitación preventiva reduce conflictos y riesgos legales.
- 4 El liderazgo positivo es una herramienta fundamental para prevenir el mobbing.
- 5 La consultoría especializada permite implementar protocolos efectivos de actuación.

Estrategias de Comunicación

Estrategia 1: Posicionamiento de Marca

Fortalecer la presencia institucional de SHAYARI mediante contenidos especializados que destaquen la experiencia y conocimientos de la empresa.

Acciones

- 1 Publicar artículos técnicos.
- 2 Difundir casos de éxito.
- 3 Compartir estadísticas e investigaciones relacionadas con el acoso laboral.
- 4 Participar como ponentes en eventos empresariales.

Estrategia 2: Comunicación Educativa

Sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de la prevención del acoso laboral.

Acciones

- 1 Webinars gratuitos.
- 2 Charlas informativas.
- 3 Infografías educativas.
- 4 Boletines electrónicos mensuales.

Estrategia 3: Generación de Prospectos

Captar potenciales clientes mediante acciones de marketing.

Acciones

- Networking empresarial.
- Visitas corporativas.
- Presentaciones institucionales.
- Campañas de email marketing.

Estrategia 4: Fidelización

Mantener una relación continua con los clientes actuales.

Acciones

- 1 Seguimiento post-capacitación.
- 2 Entrega de informes ejecutivos.
- 3 Encuestas de satisfacción.
- 4 Asesoría complementaria.

Canales de Comunicación

Canales Digitales

- 1 LinkedIn.
- 2 Página web corporativa.
- 3 Facebook.
- 4 Instagram.
- 5 Correo electrónico.
- 6 Zoom o Microsoft Teams.

Canales Presenciales

- 1 Eventos empresariales.
- 2 Ferias corporativas.
- 3 Conferencias.
- 4 Reuniones institucionales.
- 5 Visitas comerciales.

Medios Propios

- Blog institucional.
- Boletín electrónico.
- Presentaciones corporativas.
- Material promocional.

7. Cronograma de Comunicación

En la Tabla 3 se indica un cronograma de comunicación para la empresa SHAYARI.

Tabla 3: Cronograma de comunicación de la empresa SHAYARI

Actividad	Frecuencia
Publicaciones en LinkedIn	3 veces por semana
Publicaciones en Facebook e Instagram	3 veces por semana
Artículo especializado	1 mensual
Webinar gratuito	1 bimestral
Email marketing	1 mensual
Networking empresarial	1 evento cada dos meses
Visitas corporativas	4 mensuales
Encuestas de satisfacción	Después de cada servicio

Tabla elaborada por autor

Plan de Marketing MATRIZ (objetivo, estrategia, acción y presupuesto)**OBJETIVO:**

Brindar un servicio de capacitación enfocado en la prevención del mobbing a 12 empresas anualmente.

ESTRATEGIA:

Aprovechar el enfoque innovador y la especialización en mobbing para posicionar el servicio de capacitación y consultoría en un mercado donde existe un gran interés en el bienestar laboral.

ACCIÓN:

Generar actividades que permitan ejecutar el Marketing Mix, en lo concerniente sobre todo a la campaña de Promoción del servicio mediante redes sociales de internet, especialmente LinkedIn, networking empresarial, presentaciones corporativas y marketing directo. En la Figura 17 se indica un modelo de campaña en redes sociales. También se debe crear contenido promocional, tanto para campañas de promoción digitales, como para campañas presenciales en visitas corporativas.



Fig. 17: Modelo de campaña en redes sociales de SHAYARI. Elaboración: autor

La matriz del Plan de Marketing, se resume en la Tabla 4:

PRESUPUESTO:

El presupuesto del Plan de Marketing considera los valores establecidos en la Tabla 5.

Tabla 4: Plan de Marketing de la empresa SHAYARI

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR
Captar 12 empresas durante el primer año	Posicionamiento digital	Publicar contenido especializado 3 veces por semana	Alcance e interacción
Generar prospectos corporativos	Networking empresarial	Participar en 6 eventos empresariales al año	Número de contactos generados
Incrementar el reconocimiento de marca	Marketing de contenidos	Elaborar artículos y videos sobre prevención del acoso laboral	Visitas y descargas
Convertir prospectos en clientes	Marketing directo	Realizar reuniones y presentaciones corporativas	Tasa de conversión
Fidelizar clientes	Seguimiento post-servicio	Entrega de informes y asesoría complementaria	Renovación de contratos

Tabla elaborada por autor

Tabla 5: Presupuesto de Plan de Marketing de la empresa SHAYARI

Concepto	Valor Anual (USD)
Internet corporativo	600
Publicidad digital (LinkedIn, Facebook e Instagram)	1.200
Diseño gráfico y contenido digital	600
Movilización y visitas corporativas	960
Material promocional impreso	360
Participación en eventos empresariales	480
Herramientas de email marketing y CRM (customers)	300
TOTAL ANUAL	4.500

Tabla elaborada por autor

EVALUACIÓN FINANCIERA

Inversión Inicial

La inversión inicial indicada en la Tabla 6 contempla los recursos necesarios para iniciar operaciones durante el primer año. Se considera una inversión inicial con recursos propios, para no tener carga financiera.

Tabla 6: Inversión inicial de la empresa SHAYARI

Concepto	Valor USD
Equipos informáticos (2 laptops)	2.000
Mobiliario de oficina	800
Diseño de imagen corporativa y página web	1.200
Licencias de software y plataformas virtuales	500
Material didáctico inicial	500
Constitución y trámites legales	500
Capital de trabajo inicial	2.500
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	8.000

Tabla elaborada por autor

Presupuesto de Ventas

Se estima atender durante el primer año los siguientes servicios:

Servicio de Capacitación

12 empresas por año.

Promedio:

- 20 participantes por empresa.
- 20 horas de capacitación.

- Precio: USD 30 por hora por participante.

Ingresos por empresa:

$$20 \text{ participantes} \times 20 \text{ horas} \times \text{USD } 30 = \text{USD } 12.000$$

Ingresos anuales capacitación:

$$12 \times \text{USD } 12.000 = \text{USD } 144.000$$

Servicio de Consultoría

12 consultorías anuales.

Precio promedio por consultoría:

USD 2.500

Ingresos anuales consultoría:

$$12 \times \text{USD } 2.500 = \text{USD } 30.000$$

Ventas Totales

Los valores correspondientes a las ventas totales se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7: Detalle de Ventas totales en el año.

Servicio	Ingreso Anual
Capacitación	144.000
Consultoría	30.000
TOTAL VENTAS	174.000

Tabla elaborada por autor

Estado de Costos - Estado de Pérdidas y Ganancias - Estado Flujo de Caja

A continuación, se presentará una proyección financiera a 5 años para el servicio de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral para la empresa SHAYARI, utilizando los siguientes parámetros y supuestos financieros. conforme al plan de negocios.

Supuestos financieros:

- 1 Inversión inicial: USD 8.000
- 2 Ventas iniciales: USD 174.000 (Año 1)
- 3 **Crecimiento anual de ventas: 10%**
- 4 **Costos directos: 40% de las ventas**
- 5 **Gastos fijos administrativos iniciales: USD 25.000**
- 6 **Gastos fijos de marketing iniciales: USD 4.500**
- 7 **Incremento anual de gastos fijos: 3%**
- 8 Impuestos: 25%
- 9 WACC (tasa de descuento): 12%

Los **USD 25.000 de gastos administrativos** pueden desglosarse de forma realista para una empresa de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral SHAYARI, de la manera señalada en la Tabla 8.

Tabla 8: Gastos administrativos de la empresa SHAYARI

Concepto	Valor Anual (USD)
Sueldo administrativo (asistente y coordinador)	14.400
Honorarios contables y tributarios	2.400
Servicios básicos (internet, telefonía, electricidad)	720
Alquiler de oficina o coworking	3.000
Papelería y suministros de oficina	600
Mantenimiento de equipos y software	1.000
Transporte y movilización administrativa	1.500
Seguros y gastos bancarios	500
Capacitación interna del personal	500
Otros gastos administrativos	380
TOTAL	25.000

Tabla elaborada por autor

El desglose mensual de los gastos administrativos, se especifican en la Tabla 9.

Tabla 9: Desgloce mensual de los gastos administrativos de la empresa SHAYARI

Concepto	USD/mes
Sueldos administrativos	1.200
Contabilidad	200
Servicios básicos	60
Alquiler	250
Otros gastos	373
Total mensual promedio	2.083

Tabla elaborada por autor

PROYECCIÓN FINANCIERA A 5 AÑOS

En la Tabla 10 se detalla la proyección financiera a 5 años, considerando los supuestos financieros mencionados y un crecimiento anual de ventas del 10%.

Tabla 10: Estado de Resultados Proyectado a 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	174.000	191.400	210.540	231.594	254.753
Costos Directos	69.600	76.560	84.216	92.638	101.901
Utilidad Bruta	104.400	114.840	126.324	138.956	152.852
Gastos Adm. y Marketing	29.500	30.385	31.297	32.235	33.203
Utilidad Operacional	74.900	84.455	95.027	106.721	119.649
Impuesto (25%)	18.725	21.114	23.757	26.680	29.912
Utilidad Neta	56.175	63.341	71.271	80.041	89.737

Flujo de Caja Proyectado

En la Tabla 11, se detalla el Flujo de Caja proyectado a 5 años y se asume que la utilidad neta representa el flujo neto disponible del proyecto.

Tabla 11: Flujo de caja proyectado

Año	Flujo de Caja (USD)
0	-8.000
1	56.175
2	63.341
3	71.271
4	80.041
5	89.737

Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, se desglosan los Costos fijos anuales:

- Administración: USD 25.000
- Marketing: USD 4.500

Total Costos Fijos = USD 29.500

El margen de contribución se estima en un 60%, que equivale a los ingresos totales menos los costos variables.

El Punto de equilibrio se calcula con la fórmula:

Costos Fijos ÷ Margen de Contribución

$29.500 \div 0,60 = \text{USD } 49.167$

La empresa debe generar aproximadamente USD 49.167 anuales para cubrir todos sus costos y gastos. Por lo tanto, cualquier nivel de ventas superior a USD 49.167 generará utilidades para la empresa.

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

Considerando que el emprendimiento se financia principalmente con recursos propios y el inversionista espera una rentabilidad mínima del 12% anual, se estima un WACC = 12%

Este indicador representa el rendimiento mínimo que debe generar el proyecto para resultar atractivo financieramente.

VAN (Valor Actual Neto)

Para calcular el VAN se utilizan los flujos proyectados y el valor de WACC del 12%. Acudiendo a la fórmula de excell se obtiene el siguiente resultado: $VAN = USD\ 245.167$

El VAN es positivo y considerablemente superior a cero, lo que indica que el proyecto genera valor económico para sus inversionistas y es financieramente viable.

TIR (Tasa Interna de Retorno)

Acudiendo a la fórmula de excell se obtiene el siguiente resultado: $TIR = 714,87\%$

La TIR supera ampliamente el costo de capital (12%), demostrando una alta rentabilidad del proyecto.

Período de Recuperación

Para calcular el período de recuperación, se parte de los siguientes datos:

- Inversión Inicial: USD 8.000
- Flujo Neto Año 1: USD 56.175

El Período de Recuperación se obtiene dividiendo la inversión inicial para el flujo neto del año 1, es decir $8.000 \div 56.175 = 0,14$ años, que es equivalente a 1,7 meses. Por tanto, la inversión inicial se recupera dentro del primer año de operación, evidenciando una rápida generación de liquidez.

En la Tabla 12 se presenta un resumen de Indicadores Financieros.

Tabla 12: Resumen de Indicadores Financieros de la empresa SHAYARI

Indicador	Resultado
Inversión Inicial	USD 8.000
WACC	12%
VAN	USD 245.167
TIR	714,87%
Período de recuperación	1,7 meses
Punto de Equilibrio	USD 49.167

Tabla elaborada por autor

La evaluación financiera proyectada a cinco años demuestra que el servicio de capacitación y consultoría en prevención del acoso laboral de la empresa SHAYARI, posee una alta viabilidad económica. El crecimiento sostenido de las ventas, junto con una estructura de costos controlada, permite generar utilidades crecientes y una gran capacidad de recuperación de la inversión. Los indicadores VAN y TIR confirman que el proyecto crea valor y ofrece una rentabilidad superior al rendimiento mínimo esperado por los inversionistas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El proyecto de la empresa SHAYARI permitió identificar que el mobbing (acoso) laboral y los riesgos psicosociales representan una problemática real dentro del entorno empresarial ecuatoriano.
- La investigación desarrollada evidenció interés empresarial en implementar estrategias relacionadas con bienestar organizacional, liderazgo e inclusión laboral.
- También se comprobó que existe una oportunidad de negocio viable técnica y económicamente, para brindar servicios especializados en capacitación y consultoría para prevención del acoso laboral y fortalecimiento organizacional
- La propuesta integra sostenibilidad empresarial e impacto social positivo, contribuyendo a mejorar el clima laboral.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones del proyecto, se establecen las siguientes recomendaciones:

- ☐ Implementar programas permanentes de capacitación sobre prevención del acoso laboral, liderazgo efectivo y gestión de riesgos psicosociales, dirigidos a todos los niveles de la organización.
- ☐ Diseñar e implementar protocolos de prevención y atención del acoso laboral, que incluyan mecanismos de denuncia confidenciales y procedimientos claros para la gestión de casos.
- ☐ Fortalecer los servicios de consultoría y diagnóstico organizacional, mediante herramientas que permitan identificar oportunamente factores de riesgo y oportunidades de mejora en el clima laboral.
- ☐ Promover una cultura organizacional basada en el bienestar, la inclusión y el respeto, fomentando prácticas de liderazgo que contribuyan al desarrollo integral de los colaboradores.
- Establecer alianzas con el Ministerio del Trabajo para avalar las certificaciones de capacitación que otorgue la empresa SHAYARI

Como reflexión final se observa que la tesis no sólo representa un requisito para obtener el título profesional, sino también una oportunidad para demostrar las competencias desarrolladas a lo largo de la carrera. La organización, la disciplina, la constancia y la disposición para aprender de los errores han sido factores determinantes para culminar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Björkqvist, K. (1994). Sex differences in physical, verbal, and indirect aggression: A review of recent research. *Sex Roles*, 30(3–4), 177–187. <https://doi.org/10.1007/BF01420988>
- Cadena SER. (2026, 26 de abril). *Más de 840 000 muertes al año ligadas a la ansiedad laboral*. <https://cadenaser.com/nacional/2026/04/26/mas-de840000-muertes-al-ano-ligadas-a-la-ansiedad-laboral-y-a-las-altas-exigencias-en-el-trabajo-cadena-ser/>
- Deloitte. (2022, 14 de septiembre). *Workplace well-being report*. <https://www.deloitte.com/global/en/industries/life-sciences-health-care/perspectives/gx-mental-health-2022.html>
- Deloitte. (2023). *Global well-being at work study: Insights on workplace productivity and mental health*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/global/en/insights.html>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Ed. Wiley.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3.^a ed.). CRC Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

- Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S., & Wolff, A. (2012). Escaping bullying. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 65(7), 901-918.
<https://doi.org/10.1177/0018726712445100>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025). *Encuesta nacional de condiciones de trabajo y salud (ENCTS)*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Metro Ecuador. (2025, 12 de septiembre). *El 46 % de los trabajadores reporta tener un diagnóstico de salud mental*.
<https://www.metroecuador.com.ec/comercial/2025/09/12/salud-mental-en-el-trabajo-el-46-de-los-talentos-reporta-tener-un-diagnostico-de-saludmental/>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Guía para la implementación de políticas laborales sobre riesgos psicosociales*. <https://www.trabajo.gob.ec/>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of workplace bullying. *Work & Stress*. Vol. 26, 309-332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83.
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Violence and harassment in the world of work*. <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--en/index.htm>

- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/283/salin_HR_2003.pdf
- Syed, J. & Pio, E. (2010). Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia. *Asia Pac J Manag*, Vol. 27, 115–137. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9168-x>.
- World Health Organization. (2019). *The workplace mental health report: Evidence and guidance*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241515481>
- World Health Organization. (2022). *Mental health in the workplace: Information sheet*. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>
- Zapf, D., & Einarsen, S.E. (2005). Mobbing at Work. Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets* (pp. 237-270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-010>

ANEXOS

Anexo 1:

Listado de empresas seleccionadas como muestra y representantes. (Elaborada por autor)

Empresa/ Institución	Dirección	Representante	Cargo
Saltercom Telecomunicaciones	Hidalgo y Av. 10 de agosto, Quito	Ing. Francisco Salazar	Gerente General
Universidad Católica	Av.12 de Octubre, Quito	Mgs. David Zaldumbide	Docente Coordinador
Udaviz	Panamericana Norte, Quito	Ing. Christian Cuenca	Coordinador
Smartcidi S.A	Carapungo, Quito	Ing. Aleczandra Villavicencio	Gerente General
MechProj	Conocoto, Quito	Ing. Omar Jaramillo	Gerente General
MÁS Abogados Asesores	Av. Orellana, Quito	Dr. Julio Martínez	Gerente General
Eximsa JDLT CIA Ltda	Ponce y Diego de Almagro, Quito	Ing. Jorge De la Torre	Gerente General
Syvel Photonic Technologies	Roca y 9 de Octubre, Quito	Dr. Fabián Corral	Gerente Técnico
Municipio de Quito, UBA	Jorge Washington y Av. Amazonas, Q	Psi. Martín Alejandro Salgado	Delegado Talento Humano
ARCOTEL	Av. 9 de Octubre y Berlín, Quito	Mgs. Xavier Páez	Director de Área
EP Petroecuador	Alpallana y Av. 6 de Diciembre , Quito	Mgs. Santiago Pazmiño	Jefe de Compras Públicas
Arquimagen S.A.	De las Fucsias y de los Guabos, Quito	Arq. Pablo Morán	Gerente General
Universidad Andina Simón Bolívar	Sector La Floresta, Quito	Mgs. Armin Pazmiño Silva	Docente Coordinador
Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE	Sangolquí	Mgs. Julio Galárraga Calero	Docente Coordinador
Diners Club	Av. Amazonas, Quito	Ing. Gabriel Ortiz	Especialista Senior
Empresa Eléctrica Quito, EEQSA	Las Casas y Av. 10 de Agosto, Quito	Mgs. Teddy Valdivieso	Especialista Senior
Arpatel, Proyectos e Ingeniería	Sector Pusuquí, Quito	Mgs. Belén Carrillo	Gerente General
Universidad de las Américas, UDLA	Vía a Nayón, Quito	Dr. Juan Carlos Andrango	Docente Coordinador
Servielec	Av. 10 de Agosto y Arizaga, Quito	Mgs. Óscar Aguilar	Gerente General
Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Av. Amazonas y Corea	PhD. Rubén Rumipamba	Jefe de Transmisiones
Sercomlub SAS	San Rafael, Quito	Ing. David Castro	Gerente General
Universidad Salesiana	Av. 12 de octubre y Wilson, Quito	Dr. Germán Arévalo	Vicerrector
Mcomfiber	Av. 6 de diciembre y Wilson, Quito	Ing. Mauricio Escorza	Gerente General
Teknotech	Mejía y Flores, Quito	Ing. Carlos Yáñez	Gerente General
Escuela Militar Eloy Alfaro	Sector Pusuquí, Quito	Ing. Miguel Angel Lema	Docente Coordinador
GRD Radical	Ponce y Diego de Almagro, Quito	Ing. José Gómez	Gerente Técnico
Burguer King	Orellana, Quito	Lcdo. Esteban Corral	Coordinador

Anexo 2

Formato de encuesta aplicado a los participantes seleccionados y enlace en Google/ forms correspondiente. (Elaborada por autor)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfS-OH9LS2EncYI9DM8HLRXzMt3b8n3xgldGnYZQ9W_8q3RrQ/viewform?usp=publish-editor

Acoso Laboral

Son 7 preguntas cortas de respuesta sí/no. Gracias por llenar la encuesta.

Escriba su nombre, apellido y empresa de trabajo *

Texto de respuesta breve

.....

1. ¿Su organización cuenta con políticas para prevenir el acoso laboral?

☐ Sí

☐ No

2. ¿Ha recibido capacitación sobre prevención del acoso laboral en los últimos dos años?

☐ Sí

☐ No

3. ¿Considera necesario fortalecer los conocimientos del personal sobre esta temática?

☐ Sí

☐ No

4. ¿Qué modalidad de capacitación prefiere (presencial, virtual o híbrida)?

☐ Presencial

☐ Virtual

☐ Híbrida

5. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios externos de capacitación y consultoría?

☐ Sí

☐ No

6. ¿Qué aspectos considera prioritarios en el acoso laboral: prevención, detección, protocolos de actuación o acompañamiento institucional?

☐ Prevención

☐ Detección

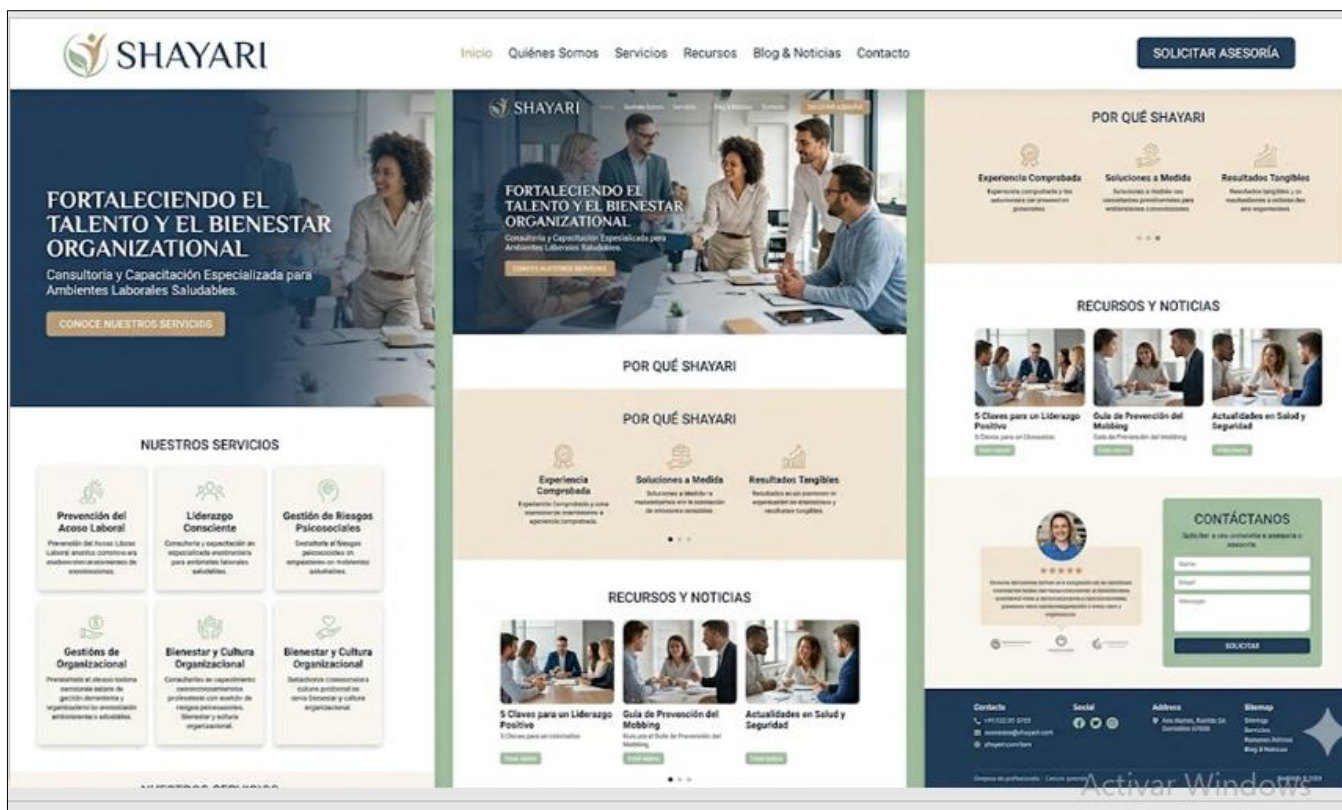
☐ Protocolos de actuación

☐ Acompañamiento institucional

7. ¿Piensa que un ambiente laboral saludable contribuye al incremento de la productividad y al bienestar de los trabajadores?

Anexo 3

Modelo de Prototipo y solución propuesta de la empresa SHAYARI, Firmeza contra el mobbing laboral.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
1	INVERSION INICIAL SHAYARI							PROYECCION 5 AÑOS - SHAYARI									
2	Concepto	Valor USD						Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
3	Equipos informáticos (2 laptops)	2000						Ventas	174000	191400	210540		231594	254753			
4	Mobiliario de oficina	800						Costos Directos	69600	76560	84216		92638	101901			
5	Diseño de imagen corporativa y página web	1200						Utilidad Bruta	104400	114840	126324		138956	152852			
6	Licencias de software y plataformas virtuales	500						Gastos Adm. y Mar	29500	30385	31297		32235	33203			
7	Material didáctico inicial	500						Utilidad Operador	74900	84455	95027		106721	119650			
8	Constitución y trámites legales	500						Impuesto	18725	21114	23757		26680	29912			
9	Capital de trabajo inicial	2500						Utilidad Neta	56175	63341	71271		80041	89737			
10	TOTAL INVERSIÓN INICIAL	8000						Se presupone un 10% de crecimiento anual de las ventas									
11								Se presupone un 3% de crecimiento anual de gastos administrativos y de ventas									
12	VENTAS AÑO INICIAL SHAYARI																
13	Concepto	Cantidad Empresas	Participante	Horas	Precio Hora	Ingreso (USD)		Año	Flujo de Caja USD			Indicador	Resultado				
14	Capacitación	12	20	20	30	144000		0	-8000			Inversión Inicial	USD 8000				
15	Consultoría	12			2500	30000		1	56175			WACC (Costo Promedio Ponderado)	12%				
16	TOTAL VENTAS					174000		2	63341			VAN (Valor Actual Neto)	\$245.167				
17								3	71271			TIR (Tasa Interna de Retorno)	715%				
18	Concepto	Valor						4	80041			Período de recuperación	1,7 meses				
19	Ventas Anuales	174000						5	89737			Punto de Equilibrio	USD 49167				
20	Costos Variables	69600						Se registra la utilidad neta de cada año									
21	Costos Fijos	29500						Se aplican las formulas de excel para calcular el VAN y TIR									
22	Margen de Contribución	0,6						El WACC se asume 12% como tasa mínima de rentabilidad									
23	Punto de Equilibrio (\$)	49167															
24	Período de recuperación	1,7 meses															
25																	