

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CLAPY, UNA EMPRESA DIRIGIDA A LA
EDUCACIÓN EMOCIONAL EN NIÑOS, EN BOGOTÁ**

Paula Vanessa Niño Rodríguez

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
Noviembre 2024

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CLAPY, UNA EMPRESA DIRIGIDA A LA
EDUCACIÓN EMOCIONAL EN NIÑOS, EN BOGOTÁ**

Paula Vanessa Niño Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Johanna Karina Solano Meza

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
Noviembre 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá, 30/noviembre/2024

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi apoyo en cada paso de mi vida, gracias por su amor infinito e incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo

A mi querida hermana, por poner todo su talento, amor y empeño para que este sueño pueda hacerse realidad.

A mi esposo, por su gran amor, por ser mi compañero de vida, mi lugar seguro y mi fortaleza durante todo este proyecto. Sin ti, este logro no hubiese podido ser posible

Resumen

El presente trabajo de tesis presenta el estudio de factibilidad para la creación de CLAPY, una empresa dedicada a la educación emocional en la primera infancia, enfocada en la creación de materiales didácticos que promuevan el bienestar emocional. La empresa busca ofrecer herramientas y recursos diseñados específicamente para abordar las necesidades socioemocionales en la primera infancia, etapa crucial para la formación de habilidades emocionales que impactarán en el comportamiento y la salud mental a lo largo de la vida.

El análisis del sector evidencia una oportunidad para la creación de productos complementarios que apoyen el desarrollo emocional en la primera infancia, impulsada por una mayor conciencia sobre la importancia de la educación emocional temprana. El estudio de mercado identifica a los principales actores involucrados, como padres, instituciones educativas y profesionales de la psicología infantil, se crea un producto mínimo viable, con características de diseño, funcionalidad y de uso.

El análisis técnico se detallan los procesos de diseño, desarrollo y producción de los recursos; El análisis legal revisa aspectos como la constitución legal de la empresa y la protección de la propiedad intelectual. Por último, el análisis financiero contempla el análisis a través de tres escenarios (Conservador, Esperado y Optimista) de crecimiento, proyección de costos, inversión inicial, estados financieros y balances generales. Este apartado incluye proyecciones financieras de los siguientes cuatro años a su creación. Consolidando a CLAPY como una empresa rentable y sostenible en el largo plazo

Palabras clave: Educación emocional, Competencias emocionales; Primera infancia, Psicoeducación; Emprendimiento educativo, Desarrollo emocional

Abstract

The following thesis studies the possibilities for the creation of CLAPY, a company emphasized on early childhood emotional education, focusing on the development of educational materials that promote emotional well-being. The company aims to provide tools and resources specifically designed to address the socio-emotional needs of early childhood, which is a crucial stage for developing emotional skills that will impact behavior and mental health throughout life.

The sector analysis reveals an opportunity for the creation of complementary products that support emotional development in early childhood, driven by increased awareness of the importance of early emotional education. The market study identifies key stakeholders, such as parents, educational institutions and child psychology professionals, and proposes a minimum viable product with specific design and functionality.

The technical analysis details the processes of designing, developing, and producing these resources. The legal analysis reviews aspects such as the legal incorporation of the company and intellectual property protection. Finally, the financial analysis examines three growth scenarios (Pessimistic, Expected, and Optimistic), including cost projections, initial investment, financial statements, and balance sheets. This section includes financial projections for the first four years after the company's launch date, ensuring that the business will be profitable and sustainable in the long term.

Keywords: Emotional education, Emotional competencies, Early childhood, Psychological education, Educational entrepreneurship, Emotional development.

Tabla de contenido

1	Introducción	18
1.1	Antecedentes	18
1.2	Desarrollo de la problemática.....	21
1.3	Objetivos.....	23
1.3.1	General	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
2	Naturaleza del proyecto	24
2.1	Origen o fuente de la idea de negocio.....	24
2.2	Descripción del modelo de negocio.....	24
2.3	Objetivos empresariales.....	25
2.3.1	Objetivos a corto plazo.....	25
2.3.2	Objetivos a mediano plazo.....	25
2.3.3	Objetivos a largo plazo.....	25
2.4	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	26
2.5	Ventajas competitivas del producto y servicios	26
2.6	¿Qué hace CLAPY?.....	26
2.6.1	Propuesta de valor.....	26
2.6.2	Producto y servicios	27
2.7	¿Para quién lo hace?	27
2.7.1	Segmento de clientes.....	27
2.7.2	Canales de distribución.....	28

2.7.3	Relacionamiento	29
2.8	¿Cómo lo hace?.....	29
2.8.1	Actividades y procesos	29
2.8.2	Recursos.....	30
2.8.3	Aliados claves	30
2.9	¿Cuáles son los costos y beneficios?.....	31
2.9.1	Estructura de costos	31
2.9.2	Costos ambientales.....	31
2.9.3	Costos sociales	32
2.9.4	Estructura de ingresos	32
2.9.5	Beneficio ambiental.....	33
2.9.6	Beneficio social	33
3	Análisis del sector	35
3.1	Análisis PESTEL	35
3.1.1	Factores políticos.....	35
3.1.2	Factores económico.....	36
3.1.3	Factores sociocultural	37
3.1.4	Factores tecnológicos	38
3.1.5	Factores ambientales.....	39
3.1.6	Factores legales.....	40
3.1.7	Ponderación análisis PESTEL	41

3.1.8	Conclusión	45
3.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	47
3.2.1	Poder de negociación con los proveedores.....	47
3.2.2	Poder negociación compradores.....	49
3.2.3	Nuevos competidores	49
3.2.4	Productos sustitutos.....	50
3.2.5	Rivalidad entre competidores.....	51
3.2.6	Ponderación análisis Porter	51
3.2.7	Conclusión	53
3.3	Capacidades internas e impactos externos	55
4	Validación e investigación de mercado	59
4.1	Propuesta valor.....	59
4.2	Segmento de clientes y usuarios.....	60
4.3	Mapa de sistema de negocio	63
4.4	Estudio piloto de mercado.....	64
4.4.1	Objetivo general.....	64
4.4.2	Objetivo específico.....	64
4.5	Metodología de investigación.....	65
4.6	Resultados de entrevistas	66
4.6.1	Hallazgos generales.....	66
4.6.2	Hallazgos técnicos	66

4.6.3	Hallazgos Empresario	68
4.6.4	Hallazgos Aliado Estratégico.....	70
4.6.5	Hallazgos Experto en Sostenibilidad	72
4.6.6	Hallazgos Clientes	73
4.7	Resultados Estudio de Mercado.....	74
4.7.1	Padres	75
4.7.2	Instituciones Educativas.....	75
4.7.3	Psicólogos	76
5	Estrategia y plan de introducción de mercado	77
5.1	Objetivos.....	77
5.2	Estrategia de <i>marketing</i>	77
5.2.1	Estrategia de producto	77
5.2.2	Estrategia de precio	78
5.2.3	Estrategia de distribución	78
5.2.4	Estrategia de promoción	79
5.3	Plan de implementación.....	79
6	Análisis técnico y operativo.....	81
6.1	Objetivos.....	81
6.1.1	General.....	81
6.1.2	Específicos	81
6.2	Localización	81

6.2.1	Macro localización.....	81
6.2.2	Micro Localización.....	84
6.3	Definición de fichas técnicas de productos.....	84
6.4	Descripción y definición del proceso	90
6.5	Necesidades y requerimientos	91
6.6	Personal requerido.....	92
6.7	Recursos tecnológicos	94
6.8	Materia primas y suministros.....	94
6.9	Infraestructura.....	95
6.10	Plan de producción	95
6.10.1	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	95
6.10.2	Escalabilidad de operaciones.....	95
6.10.3	Capacidad de producción.....	96
6.10.4	Costo de producción	97
6.10.5	Logística y distribución	97
6.11	Política aseguramiento de calidad.....	98
6.12	Conclusión	98
7	Aspectos organizacionales y legales	99
7.1	Análisis estratégico	99
7.1.1	Misión	99
7.1.2	Visión	99

7.2	Estructura organizacional.....	99
7.3	Perfiles y funciones.....	100
7.3.1	Gerente General.....	101
7.3.2	Director de Creación y diseño.....	101
7.3.3	Director Comercial y de Marketing.....	102
7.3.4	Director de Logística.....	102
7.3.5	Director Administrativo y Financiero.....	103
7.4	Organigrama.....	104
7.5	Factores clave de la gestión del talento humano.....	104
7.6	Esquema de gobierno corporativo.....	106
7.7	Aspectos legales.....	107
7.8	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	107
7.8.1	Tramites, Licencias y Permisos.....	107
7.9	Presupuesto de personal administrativo.....	108
7.10	Aspectos Legales por considerarse.....	109
7.10.1	Aspectos de tipo tributario.....	109
8	Aspectos Financieros.....	111
8.1	Objetivos.....	111
8.1.1	General.....	111
8.1.2	Específicos.....	111
8.2	Supuestos generales.....	111

8.3	Dimensión de ingresos.....	114
8.3.1	Crecimiento porcentual en ventas.....	115
8.4	Dimensión de costos.....	117
8.4.1	Costos operacionales.....	117
8.4.2	Costos administrativos.....	118
8.4.3	Gastos fijos.....	119
8.5	Dimensión inversión.....	119
8.6	Crédito financiero.....	120
8.7	Análisis financiero.....	121
8.7.1	Balance general.....	121
8.7.2	Balance general.....	122
8.7.3	Flujo de caja.....	123
8.7.4	Punto de equilibrio.....	124
8.7.5	Indicadores financieros.....	124
8.8	Conclusión.....	125
9	Enfoque hacia la sostenibilidad.....	126
9.1	Dimensión social.....	126
9.2	Dimensión ambiental.....	127
9.3	Dimensión económica.....	128
9.4	Dimensión gobernanza.....	129
10	Conclusión.....	130

11	Referencias.....	132
12	Anexos.....	136

Índice de figuras

Figura 1 <i>Modelo de negocio sostenible</i>	34
Figura 2 Evaluación Macroentorno	42
Figura 3 Análisis de PESTEL	47
Figura 4 Evaluación Microentorno	53
Figura 5 Cinco Fuerzas de Porter.....	54
Figura 6 Análisis PES estratégico.....	57
Figura 7 Lienzo de Propuesta de Valor de CLAPY	60
Figura 8 Hallazgos mapa de empatía	61
Figura 9 System Mapping.....	64
Figura 10 Ficha técnica rompecabezas	85
Figura 11 Ficha técnica Tarjeta de Emociones.....	86
Figura 12 Ficha técnica Tarjeta de Emociones.....	87
Figura 13 Ficha técnica rompecabezas	88
Figura 14 Mapa de Procesos - Producto	90
Figura 15 Mapa de procesos Servicio.....	91
Figura 16 Ficha técnica perfil general gerente general	101
Figura 17 Ficha técnica perfil general director de creación y diseño.....	101
Figura 18 Ficha técnica perfil general director comercial y <i>marketing</i>	102
Figura 19 Ficha técnica perfil director de logística	102
Figura 20 Ficha técnica perfil director administrativo y financiero	103
Figura 21 Estructura Organizacional CLAPY.....	104
Figura 22 Gestión del Talento Humano	106
Figura 23 Esquema de gobierno corporativo	107
Figura 24 Índice Precio del productor (IPP) proyectado 2015 a 2028.....	113

Índice de tablas

Tabla 1 Evolución emocional de los 3 a 7 años.....	20
Tabla 2 Proyección de crecimiento en Ventas.....	32
Tabla 3 Evaluación Macroentorno	41
Tabla 4 Evaluación Factor Político.	42
Tabla 5 Evaluación Factor económico.....	43
Tabla 6 Evaluación Factor sociocultural	43
Tabla 7 Evaluación Factor Tecnológicos	44
Tabla 8 Evaluación Factor Ambiental	44
Tabla 9 Evaluación Factor Legal	45
Tabla 10 Posibles Proveedores.....	48
Tabla 11 Posible Clientes.....	49
Tabla 12 Productos Sustitutos.....	50
Tabla 13 Evaluación Microentorno	52
Tabla 14 Análisis DOFA	57
Tabla 15 Cálculo de Muestra.....	66
Tabla 16 Lista de Entrevistados.....	67
Tabla 17 Lista de Entrevistados.....	69
Tabla 18 Lista de Entrevistados.....	71
Tabla 19 Lista de Entrevistados.....	72
Tabla 20 Lista de Entrevistados.....	73
Tabla 21 Cronograma.....	80
Tabla 22 Presupuesto introducción al mercado.....	80
Tabla 23 Definición de escala de Clasificación localización.....	82

Tabla 24 Evaluación Macro localización	83
Tabla 25 Necesidades y requerimiento- inversión inicial	92
Tabla 26 Desglose factor Prestacional	93
Tabla 27 Costos anuales talento humano.....	93
Tabla 28 Proyección de crecimiento CLAPY	96
Tabla 29 Cantidad mínima de fabricación.....	96
Tabla 30 Costos de producción	97
Tabla 31 Costo administrativo - año 1	108
Tabla 32 Proyecciones IPP	112
Tabla 33 Proyección inflación.....	114
Tabla 34 Proyección ingresos por ventas – Modelo Esperado	115
Tabla 35 Proyección crecimiento- Modelo: Esperado	115
Tabla 36 Proyección crecimiento- Modelo: Esperado y Optimista	116
Tabla 37 Análisis de costos Modelo Esperado y Conservador	117
Tabla 38 Análisis de costos Modelo Esperado y Conservador	117
Tabla 39 Proyección costos por ventas – Modelo Esperado.....	118
Tabla 40 Costo administrativo - año 1	118
Tabla 41 Presupuesto <i>Marketing</i> 2026 - 2030	119
Tabla 42 Gastos Fijos.....	119
Tabla 43 Inversión inicial	120
Tabla 44 Inversión capital de Trabajo.....	120
Tabla 45 Balance General 2026-2030	121
Tabla 46 Balance 2026-2030.....	122
Tabla 47 Flujo de caja libre 2026-2030.....	123
Tabla 48 Punto de Equilibrio.....	124
Tabla 49 <i>Indicador VPN, TIR y Periodo de Recuperación</i>	125

1 Introducción

La creación de CLAPY, una empresa dedicada abordar el desarrollo de competencias emocionales durante la primera infancia, a través de la intervención externa del entorno primario: Familiar y Educativo entendiendo su influencia directa sobre el infante. Este proyecto empresarial se enmarca en el campo de la psicopedagogía y psicoeducación, alineándose con las líneas de investigación para la creación de empresas, que incluyen la promoción del bienestar emocional. A través de la creación de materiales y recursos para propiciar el desarrollo de competencias emocionales, la empresa busca no solo potenciar las competencias socioemocionales en los niños, sino también ofrecer un apoyo efectivo a padres y educadores, contribuyendo así a una formación temprana que impacte positivamente en la vida futura de los menores.

1.1 Antecedentes

Desde el entender que todo proceso de intervención psicológica resulta en un proceso de aprendizaje, liderado por el terapeuta y desarrollado en conjunto con el consultante (Tena Hernández, 2020), resulta entonces altamente atrayente la psicoeducación como una técnica complementaria que brinda herramientas psicológicas y pedagógicas para mejorar el bienestar de los niños.

Dentro de los procesos de Psicoeducación en niños se encuentra la enseñanza y aprendizaje de la educación emocional que se puede entender como un proceso educativo continuo el cual debe subsistir a lo largo de todo el ciclo vital, el cual pretende potenciar el desarrollo emocional brindando recursos y estrategias que permitan entre otras Identificación de emociones; desarrollo de habilidades para el control de las emociones propias y comprensión de las emociones del otro; Prevención de efectos negativos ante la ausencia de regulación y comprensión de las emociones. (Bisquerra, 2020) Permitiendo en conjunto obtener las competencias emocionales para el bienestar personal y social.(Ortiz-López, 2017)

Definir las emociones puede resultar en una tarea compleja, en especial porque esta podrá ser definida desde diferentes disciplinas y posturas, es posible identificar, reconocer y entender las emociones desde una perspectiva del estado afectivo y desde el estado fisiológico. Las emociones desde una perspectiva afectiva, resulta desde la evaluación subjetiva y cognitiva de los eventos y situación desencadenantes. Panksepp, J. (1998). En contraste desde la perspectiva fisiológica, las emociones se pueden ser asociar como una respuesta biológica de tipo fisiológica y neurológica que ocurren durante la experiencia emocional. LeDoux J. (1996).

Es por ello, que el entender las emociones desde un enfoque afectivo se estudia el significado para el individuo y como influyen en su comportamiento y bienestar emocional mientras, que en un enfoque fisiológico se estudia como ocurre la activación en el sistema nervioso simpático durante la emoción y como se generan las respuestas Corporales como, por ejemplo, sudoración y aumento del ritmo cardiaco

Al unificar estas dos posturas, dentro del entender a la emoción como un estado complejo del individuo; la emoción se caracteriza por tres componentes fundamentales Neurofisiológico, conductual y cognitivo. Para este primero encontramos que son respuestas involuntarias, las cuales no son controlables por el sujeto, sin embargo, son prevenibles. La respuesta comportamental que le permite al individuo ver o realizar cambios en sus expresiones faciales, lenguaje verbal y no verbal. Y finalmente un componente cognitivo dirigido hacia la categorización del sentimiento experimentado por el individuo. (Bisquerra Albina, 2003).

En este sentido, las emociones hacen parte fundamental dentro de las dinámicas sociales (Julidsa & Llanos, 2019), haciendo referencia en el sistema de respuesta ante las emociones, se considera que para el desarrollo normal de las conexiones neuronales es indispensable que en los períodos críticos el niño o la niña experimenten ciertas vivencias las

cuales serán procesadas a través del sistema límbico considerado como el motor biológico de las emociones (Sotelo Martín et al., 2019).

Desde la perspectiva psicológica, se reconoce la importancia de identificar los elementos claves que se producen durante la evolución emocional; haciendo referencia al proceso de desarrollo y cambio de las emociones durante el ciclo vital, el individuo nace en un estado de inmadurez sin la capacidad de diferenciación entre el mundo interno y el mundo externo. (Bustos Arcón & Russo de Sánchez, 2017). Es por ello por lo que se presentan los hitos más relevantes en la estructuración emocional de niños de 3 a 7 años.

Tabla 1
Evolución emocional de los 3 a 7 años

Edad	Experiencia, reconocimiento
2-3 años	Identificación y evocación verbal de emociones básicas (Alegría, Tristeza; miedo, Sorpresa, ira y desagrado)
3-4 años	Autorreconocimiento del estado de ánimo propio
4-5 años	Identificación de los factores desencadenantes de las emociones básicas propias
6-7 años	Identificación emocional propia y ajena
7 años	Comprensión emocional propia y ajena.

Nota. Esta tabla muestra la experiencia de reconocimiento año tras años y fue realizada a partir de Del Barrio 2005.

El desarrollo de las ya mencionadas competencias emocionales, que desencadenan los beneficios de su implementación e integración; se compone desde el saber, el saber hacer y saber ser, desde un perspectiva intrapersonal e interpersonal (Bisquerra Alzina, 2003). Atravesando cinco líneas principales: Comprensión emocional, Autorregulación emocional, autogestión emocional, habilidad social y habilidades para la vida y el bienestar(Bisquerra

Alzina & Pérez Escoda, 2007) Resaltando las habilidades que se desarrolla durante cada una de estas líneas

1. **Comprensión Emocional:** identificación de las emociones y entendimiento de las emociones propias y ajenas.
2. **Autorregulación emocional:** Expresión emocional apropiada; Aceptación emocional, estrategias y desarrollo de habilidades para el manejo emocional y habilidad para autogenerar emociones.
3. **Autogestión emocional:** Relacionados con la autogestión propia, destacando Autonomía emocional, generación de motivación propia, Enfoque positivo y capacidad para adaptación y sobreponerse ante una situación adversa
4. **Habilidad social:** habilidades básicas como comunicación verbal y no verbal, de manera clara; Escucha activa; saludar; expresión de gratitud; cortesía con los demás; Expresión y comunicación de las emociones y asertividad.
5. **Habilidades para la vida y el bienestar:** Elección de decisiones; reconocimiento de necesidad de ayuda.

Diversos estudios han demostrado los beneficios duraderos que trae la educación emocional preventiva en la salud mental, cuanto más temprano se inicie la atención psicológica, mayores serán los efectos (Bustos Arcón & Russo de Sánchez, 2017). Es fundamental que proceso de educación emocional este orientado al desarrollar las habilidades de acuerdo con su edad.

1.2 Desarrollo de la problemática

Se ha identificado un movimiento hacia la importancia de la necesidad de la salud mental, de acuerdo con la encuesta realizada en el 2023 por el Ministerio de Salud y Protección Social a través del Centro Nacional de Consultoría, se encontró que el 93.7% de la población colombiana, considera que es importante que la salud mental esté incluida en el sistema de salud.

Infantes que han crecido en una institución carentes de amor, se desarrollan deficientemente en lo físico, lo cognitivo y lo emocional, teniendo problemas en su esfera emocional. De acuerdo con un estudio de UNICEF (2021), revela que padres y madres acuden a la violencia a falta de apoyo y de herramientas para ejercer una crianza positiva.

En relación con esto, se presenta un aumento de participación e interés de los padres hacia educarse en conocer y practicar una crianza positiva y respetuosa con sus hijos. Sin embargo, persiste el desconocimiento de los padres y educadores sobre el desarrollo cognitivo y socioemocional de los niños.

Por esta razón, se realizó un acercamiento cualitativo para los clientes, usuarios y expertos. a través de entrevistas directas, que permitiesen entender las necesidades; preocupaciones y miedos; relaciones interpersonales; intereses; condiciones laborales; redes de apoyo; entre otros aspectos,

Como resultado de este proceso de acercamiento, se destaca la dificultad que enfrentan padres, docentes y psicólogos en la enseñanza de la educación emocional a los niños. Los padres reconocen la falta de tiempo y desconocimiento en el desarrollo de sus propias habilidades emocionales, acción que dificulta la enseñanza a sus hijos.

De igual forma, Los docentes reconocen la necesidad de la enseñanza de habilidades emocionales en los niños, como resolución de problemas. Sin embargo, a través de un enfoque de educación tradicional, se prioriza el desarrollo cognitivo y derogando el desarrollo psicológico y socioemocional; La falta de herramientas y estrategias para gestionar tanto sus propias emociones como las de sus estudiantes genera una mayor carga emocional, lo que incrementa el estrés laboral de los docentes.

Para los profesionales de la salud mental, encuentran preocupación ante la dificultad para dar continuidad de sus procesos de psicoeducación, debido a la falta de herramientas sencillas y orgánicas que faciliten la comprensión de los padres y docentes. para la continuidad

del proceso terapéutico, lo que sugiere una menor eficacia una menor eficacia en el tratamiento.

Se reconoce dentro de los efectos, la dificultad de la creación de diseños de herramientas didácticas en psicoeducación de manera genérica; por lo que implica para los padres y docentes dificultad en la educación y orientación a los niños para comprender y abordar la gestión de emociones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva, generando aumento del estrés parental y laboral ante el manejo de situaciones complejas.

Finalmente, se reconoce que el proceso la implementación de herramientas educativas requiere de apoyo adicional que puede ser interferido ante la falta de recursos para acceder a capacitaciones y seguimientos de estos.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Diseñar un Plan de negocio para la creación de CLAPY una empresa de diseño, distribución y comercialización de material didáctico en psicoeducación emocional en niños de 3 a 7 años en Bogotá

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis del sector que incluya una investigación desde el macroentorno y microentorno que rodean a CLAPY.
2. Determinar la viabilidad técnico y operativo de CLAPY, que contenga el análisis de Recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, así como los procesos operativos, Costos de logística y distribución.
3. Analizar la viabilidad Financiera de CLAPY, A través de los estados e indicadores financieros para una proyección conservadora de los siguientes 4 años.

2 Naturaleza del proyecto

CLAPY tiene como objetivo diseñar, distribuir y comercializar material didáctico enfocado en la educación emocional para niños de tres a siete años, ofreciendo herramientas que faciliten el desarrollo de sus competencias emocionales.

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio surge ante la creciente necesidad de abordar el bienestar emocional desde la primera infancia, identificando la dificultad del infante para el desarrollo de las competencias emocionales. Además, estudios recientes han destacado la importancia de la educación emocional como factor preventivo y posibilitador para el desarrollo de las competencias emocionales, lo cual refuerza su relevancia y e impacto social positivo. Por ejemplo infantes que han crecido en una institución carentes de amor, se desarrollan deficientemente en lo físico, lo cognitivo y lo emocional, teniendo problemas en su esfera emocional. Esto fue inspiración para la creación de CLAPY una empresa dedicada a la educación emocional en niños

2.2 Descripción del modelo de negocio

CLAPY es una empresa pionera en Colombia que diseña, distribuye y comercializa material didáctico en educación emocional para niños de 3 a 7 años; promoviendo la interacción entre el niño, sus padres y docentes, estableciendo un proceso bilateral aprendizaje el cual proporciona herramientas que le permitan al niño el desarrollo de sus competencias emocionales.

La filosofía de CLAPY está enfocada hacia una experiencia de aprendizaje divertida a través del juego, Los productos son desarrollados por psicólogos profesionales, considerando el rango de edad al que van dirigidos. Además, el proceso de implementación incluye apoyo tanto a padres como a docentes y profesionales de la salud, mediante a) cursos y talleres gratuitos y de pago que fortalezcan y promuevan la adquisición de estos conocimientos y b) a

través de comunidades creadas y las ya existentes promoviendo a CLAPY como una solución atractiva para sus clientes.

Los productos y servicios brindan a los padres mayor confianza en la educación de sus hijos, un sentido de contribución al bienestar de ellos, y les permite disfrutar de un tiempo de calidad; Facilitando así el proceso de aprendizaje de los niños.

Finalmente, las instituciones educativas encuentran en CALPY un medio para cumplir con la Ley 1383 de 2024, la cual promueve la educación socioemocional en las instituciones educativas, así también, los terapeutas experimentan una mayor facilidad en la continuidad de los procesos terapéuticos en los infantes.

2.3 Objetivos empresariales

2.3.1 *Objetivos a corto plazo*

- Crear una identidad de marca, la cual incluya logotipo, paleta de colores, manual de estilo, en un periodo no mayor a 3 meses
- Desarrollar una primera línea básica de material didáctico de 3 productos para niños de tres a cinco años y de cinco a siete años, en un periodo de 6 meses.
- Establecer cinco alianzas estratégicas entre jardines y centros terapéuticos, en los primeros 6 meses de operación.

2.3.2 *Objetivos a mediano plazo*

- Ajustar la oferta de productos y servicios de acuerdo con los procesos de validación de estos.
- Mantener el ritmo de ventas proyectadas para alcanzar punto de equilibrio en los primeros 4 años de operación.

2.3.3 *Objetivos a largo plazo*

- Ser líderes en el mercado de la educación a nivel Nacional, logrando una participación de mercado de 5% en un plazo de 5 años.

- Mantener en vanguardia en el campo emocional a través del uso de nuevas tecnologías y metodologías en pedagogía con una tasa de adopción del 80% en cinco años.

2.4 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Razón Social: Creciendo en emociones CLAPY SAS

Sigla: CLAPY

Tamaño: Microempresa

Ubicación: Bogotá

2.5 Ventajas competitivas del producto y servicios

La filosofía está enfocada hacia una Experiencia de aprendizaje divertida a través del juego. Por lo cual se destaca entre las ventajas competitivas de los productos y servicios ofrecidos por CLAPY:

- Productos son desarrollados por psicólogos profesionales de acuerdo con el rango de edad al que van a ser dirigidos.
- Evaluación de los productos educativos, segregado por edades
- Enfoque personalizado, que incluye una estandarización del contenido mínimo de los cursos impartidos, según el rango de edades de los usuarios
- La empresa tiene un fuerte compromiso con la educación inclusiva, ofreciendo material didáctico que pueda ser usado con niños con neurodiversidad.

2.6 ¿Qué hace CLAPY?

2.6.1 Propuesta de valor

CLAPY es una empresa pionera en Colombia que diseña, distribuye y comercializa material didáctico en educación emocional para niños de 3 a 7 años; promoviendo la interacción entre el niño, sus padres y docentes, estableciendo un proceso bilateral aprendizaje

el cual proporciona herramientas que le permitan al niño el desarrollo de sus competencias emocionales.

2.6.2 Producto y servicios

Dentro de su oferta de productos encontramos dos principales líneas de negocio

1. Material didáctico, la cual contempla productos como:

- Rompecabezas
- Tarjetas de emociones
- Cuentos y libros

2. Educación y capacitación, la cual contempla productos como:

- Cursos y talleres de aprendizaje sobre competencias emocionales

2.7 ¿Para quién lo hace?

2.7.1 Segmento de clientes

CLAPY, puede ser entendido como un modelo de negocio multifacético, dado que cuenta con dos tipos de audiencia. Por un lado, los Clientes y otro los usuarios.

Clientes

Sus clientes se dividen principalmente en tres grandes segmentos, los padres; profesionales de la Salud Mental y Centros educativos. De clase económica media alta

- Madres y Padres
 - De acuerdo con el DANE (2021) para Bogotá, se establece que existen 46,963 padres u cuidadores primarios con capacidad adquisitiva media alta de niñas y niños en un rango de edad 3 a 7 años.
- Centros educativos jardines y colegios privados
 - De acuerdo con el informe de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2022) se cuentan con 659 Jardines y 863 Colegios privados, de estratos 3 a 6.

- Se resalta el papel fundamental que debe ser tratado los centros educativos, dado que funcionan a su vez como un posible distribuidor, con un acercamiento directo con los padres
- Psicólogos
 - Para el año 2018 en Colombia se registraron aproximadamente 113 mil graduados

Usuarios

- Docentes
 - Se considera a los docentes principalmente como usuarios, considerando que currículos académicos son definidos y dirigidos por la dirección académica de la institución y serán los docentes los encargados del aprendizaje, impartición y seguimiento del plan para la cátedra de educación emocional. De acuerdo con el informe de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2022) se encontró 15,545 profesionales. De los cuales, 5,126 se desempeñan en el nivel preescolar y 10,419 en el nivel de educación básica primaria.
- Niños y niñas de 3 a 7 años
 - De acuerdo con Secretaría de Educación del Distrito (2022) en Bogotá existen 217,149 matriculados en jardines y colegios privados. Sin embargo, al considerar el ingreso socioeconómico medio-alto de los padres, se cuenta con 46,963 niños y niñas

2.7.2 Canales de distribución

Los distribuidores obtienen beneficios económicos iniciales al recibir un "margen de beneficio" por la venta de los productos, mientras que los clientes se benefician al tener mayor accesibilidad para adquirirlos. Dentro de los canales contemplados para la distribución son:

- Venta Directa al consumidor Final

- Centros Psicológicos, Inicialmente permeando el mercado a través de donación seguido de estrategias para acceso por intercambio de compra y producto.
- Librerías
- Jardines y Colegios
- E-commerce

2.7.3 Relacionamiento

Como parte de la estrategia de interacción entre CLAPY y sus clientes, se propone:

- Estrategias de publicidad, dirigido al enganche en educación emocional y beneficios:
 - Madres, Padres, El sector de la educación para el desarrollo de competencias emocionales; plataformas como Instagram; LinkedIn y YouTube
- Beneficios por ser referido
- Charlas Gratuitas sobre sensibilización en competencias emocionales
- Reconociendo la importancia de las madres se sientan escuchadas y acompañadas, se busca crear una comunidad para ellas, la cual conecte a través de los cursos gratuitos y talleres pagos.
- Dentro de los centros de distribuidores, será posible encontrar puntos de disposición final, con la posibilidad de reutilización a través de donaciones cuando su estado así lo permita o reciclaje.

2.8 ¿Cómo lo hace?

2.8.1 Actividades y procesos

La filosofía de CLAPY está dirigida en generar experiencias de aprendizajes divertidas a través del juego, Nuestros productos son desarrollados por psicólogos profesionales, considerando el rango de edad al que van dirigidos.

- Evaluación de los productos educativos, segregado por edad

- Estandarización del contenido mínimo de los cursos impartidos, según rango de edad de usuarios
- Control de calidad de los productos

2.8.2 Recursos

En el análisis de los recursos se destaca la necesidad de contar con herramientas innovadoras accesibles y actualizadas para la gestión efectiva de los *steak holders*. Dentro de los principales recursos que deben estar integrados en CALPY, se destaca:

- Recursos humanos
 - Psicólogo Infantil
 - Diseñador Gráfico
 - Licenciado en educación
 - Profesional en *Marketing* Digital
- Recursos Físicos
 - Materiales de Calidad
- Equipos y herramientas para la dirección de talleres

2.8.3 Aliados claves

Como resultado de análisis de oportunidades y amenazas de Porter se encuentra que los proveedores de producción de nuestros productos tienen un gran impacto sobre nuestra viabilidad operacional y estructura de costos por ello se resalta:

- Proveedor de impresión de material de lectura
- Proveedor de servicios de rompecabezas
- Proveedor de *marketing* y publicidad
- Comunidad educativa privada
- Comunidad de Madres

2.9 ¿Cuáles son los costos y beneficios?

Los costos y beneficios pueden ser profundizados en el capítulo 8- Aspectos financieros apartado 8.3 y 8.4 para la Dimensión de Ingreso y Dimensión de Costos respectivamente

2.9.1 Estructura de costos

Dentro del análisis de Los rubros que mayor impactan la estructura de costos:

- Nómina Operativa de profesionales
- Producción de productos outsourcing

Otros gastos:

- Gastos de promoción y publicidad
- Otros gastos administrativos

Para el inicio de la operación Se estima

- Inversión inicial: 27 Millones, de los cuales alrededor de diez millones para puesta en marcha (Planta, Equipo de oficina y Patente de creación de marca) y capital de trabajo de en promedio de 1.5 veces costos operativos, Nominas y gastos Fijos
- Total, Costos Operativos 1° año: 62 Millones
- Otros Gastos administrativos 1° año: 57Millones

Con el ánimo de reducción de gastos fijos, el personal será contratado a través de teletrabajo.

2.9.2 Costos ambientales

De acuerdo con la naturaleza propia de CLAPY, no se requiere realizar una compensación ambiental. No obstante, ante nuestra visión de la sostenibilidad se ha de contar con Proveedores ambientalmente responsables, lo cual puede implicar un aumento del costo de producción.

2.9.3 Costos sociales

CLAPY es un proyecto que no genera impactos negativos en las comunidades ni requiere una compensación social. Sin embargo, se propone incluir en las estructuras de costos de *marketing* un componente destinado a incentivar donaciones de productos a poblaciones vulnerables y centros de psicología, especialmente aquellos enfocados en atender a niños con neurodiversidad.

2.9.4 Estructura de ingresos

El análisis de estructura de ingresos para el primer año se estima en \$124.000.000 (Ciento veinticuatro millones), este valor corresponde a unas proyecciones de venta en canal directo de

- Rompecabezas: 22 Millones, Ventas de 20 unidades semanales
- Libros y cuentos 20Millones, ventas de 25 unidades semanales, de acuerdo con la cámara Colombiana del libro se estima que es tomar el 0.89% del mercado de venta de libros infantiles (Rojas, 2024).
- Juegos de mesa: 20 millones, Se estiman ventas de 10 unidades semanales

Proyección de Crecimiento:

Tabla 2
Proyección de crecimiento en Ventas

Nombre del Producto	2025	2026	2027	2028
Rompecabezas	7%	9%	13%	15%
Libros y Cuentos	7%	11%	15%	18%
Juegos de Mesa	4%	5%	7%	10%

Nota. Esta tabla muestra la proyección de crecimiento de ventas discriminada y con una proyección porcentual.

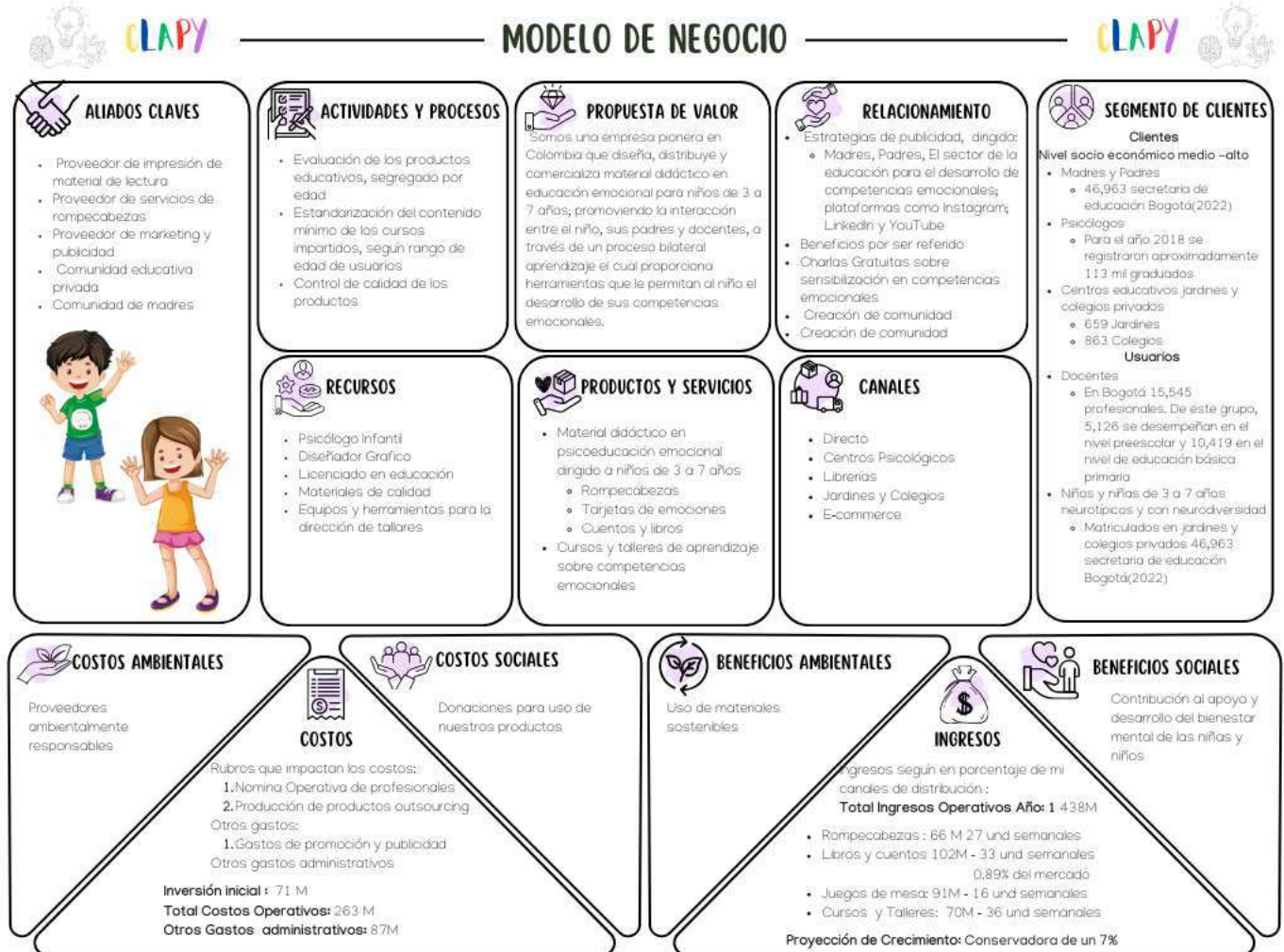
2.9.5 Beneficio ambiental

Dentro de nuestra visión de generar contribuir a través de un proyecto sustentable, priorizamos la colaboración con proveedores comprometidos con la sostenibilidad, utilizando materiales de origen sostenible en la fabricación de nuestros productos. Además, implementamos programas de reciclaje para reducir el impacto ambiental de nuestros procesos y tenemos puntos de disposición final adecuados para garantizar una gestión responsable de los residuos.

2.9.6 Beneficio social

A través de nuestro enfoque inclusivo, nuestros productos están dirigidos tanto a la población infantil general (neurotípico) como a niños con neurodiversidad, contribuyendo en el desarrollo de habilidades sociales específicas, posibilitando el apoyo y desarrollo del bienestar mental de las niñas y niños. Además, estamos comprometidos con iniciativas de donaciones que impactan positivamente en comunidades vulnerables, contribuyendo así al desarrollo de un entorno más justo y equitativo para las generaciones futuras.

Figura 1
Modelo de negocio sostenible



Nota. La figura es un esquema que resume el modelo de negocio sostenible planteado para la entidad.

3 Análisis del sector

3.1 Análisis PESTEL

Se realiza el análisis del macroentorno, a través de la herramienta PESTEL para ahondar los factores Políticos; Económicos; Sociales; Tecnológicos; Medioambientales y Legales con la capacidad para impactar en la creación de CLAPY.

3.1.1 Factores políticos

Desde el Factor político, Colombia atraviesa un cambio del panorama de gobernanza hacia una perspectiva de izquierda, lo cual genera incertidumbre en torno a la estabilidad del gobierno. De acuerdo con la agenda presidencial del gobierno actual, se tiene previsto impulsar por lo menos 12 reformas, dentro de estas se resalta la Reforma a la Educación para la integración gratuita de la educación desde preescolar hasta nivel superior, lo cual tiene el poder de generar impacto en las políticas educativas que puedan beneficiar la integración de planes de educación emocional para la primera y segunda infancia

Por otra parte, se destaca las oportunidades ante la vinculación y comprensión del ecosistema de emprendimiento en Colombia, a través de programas gubernamentales y privados para creación y crecimiento de los emprendimientos, tales como Fondo emprender; Innpulsa; Ruta N; entre otros.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022) presenta las estadísticas de propietarios de micronegocios contemplando; Sexo, Edad, Nivel educativo, afiliación al sistema de seguridad social, Rango del personal ocupado, tiempo y funcionamiento

De lo anteriormente descrito (DANE 2021), se resalta que únicamente el 36.3% de los micronegocios en Colombia son de mujeres; La media de los propietarios de micronegocios se encuentra entre los 26 hasta los 65 años; el 10% tienen un nivel educativo de universidad o posgrado; el 90.9% reporta no estar afiliado al sistema de seguridad social, del cual el 79.8%

ocupa a una sola persona y hay una diferencia porcentual de 4% en tiempo de funcionamiento de emprendimientos durante el periodo de 1 a 3 años.

Estas cifras evidencian la necesidad urgente de incorporar una perspectiva de género en la creación de microempresas. Además, los primeros tres años de funcionamiento representan una etapa crítica para garantizar su continuidad. Durante este período, las empresas suelen enfrentar desafíos significativos relacionados con la falta de experiencia en aspectos legales, financieros y tributarios, así como dificultades para acceder a fuentes de financiación. Este lapso es crucial para superar las barreras iniciales y establecer una base sólida que permita su sostenibilidad a largo plazo.

3.1.2 Factores económico

En tanto al factor económico, Colombia ha estado intentando recuperarse del periodo postpandemia, en este sentido de acuerdo con la información presentada por el DANE para los años subsecuentes reporta los siguientes cierres de 5.62%; 13.12% y 9.28% para los años 2021; 2022y 2023 respectivamente. Para el año 2023 presentó únicamente un crecimiento de 0.6% del producto interno bruto (PIB) respecto al año 2022, (DANE, 2024). Cifra que resulta alarmante dado que este valor no se presentaba desde la crisis del 1999, exceptuando el 2020 año de pandemia, (Hernández, 2024) por lo cual podemos vislumbrar el decrecimiento económico que flagela la economía colombiana, lo que disminuye el poder adquisitivo.

De acuerdo con el informe de política monetaria del Banco de la república se espera que la inflación decrezca de manera significativa para el año 2024. Sin embargo, de acuerdo con la reforma tributaria aprobada por el gobierno actual, para las MiPymes se aumentó la tasa de tributación depurada que puede ser entendida como la tasa efectiva de impuestos pagados, lo que requiere de una mayor planificación tributaria, lo que implica destinar más recursos y tiempo a la gestión fiscal, incrementando los costos operativos y generando dificultades adicionales al enfrentar cargas tributarias más complejas y elevadas.

De acuerdo con la red de Cámaras de Comercio (Confecamaras, 2024), Se disminuyó en un 1.4% la creación de microempresas, es decir 305,997 unidades menos con el año inmediatamente anterior, En específico en el sector de la educación se presentó una reducción de 2.5% respecto al año anterior.

3.1.3 Factores sociocultural

La información acerca de los indicadores de salud mental en Colombia se encuentra desactualizados a la realidad del país, El ministerio de salud emite su último reporte para el año 2018, en el cual presenta cifras de años 2015 al 2016.

Para el año 2016, Colombia presenta una tasa de mortalidad por suicidio de 5.07 por cada 100,000 habitantes, para el año 2015 una tasa de intento de suicidio de 4.12 por cada 100,000; para este mismo años se encuentra que se atendieron 4 personas por cada 100 por algún tipo de trastorno mental y del comportamiento (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018, p. 20).

De acuerdo con un estudio adelantado por la Secretaria Distrital De Salud en Bogotá (2023), se resalta que el 12.4% consideran que su estado de salud “regular”, “mala” o “muy mala”; el 19% de los encuestados confirmaron haber pensado o intentado suicidarse alguna vez.; Para la población infantil el 8.68% han sido diagnosticados con Déficit de atención e hiperactividad (TDHA); el 3.23% con trastornos de aprendizaje y 2.53% con algún trastorno relacionado con el aprendizaje (Herrera, 2023).

La ONU a través de su Agenda para el Desarrollo Sostenible para el 2030, en su objetivo 4. Busca Asegurar la calidad de la educación, asegurando que sea inclusiva y equitativa, además de promover oportunidades de aprendizaje continuo para todos donde se resalta en el indicador 4.2.1, busca conocer la proporción en el desarrollo adecuado dentro del referente el aprendizaje, la salud, y el bienestar psicosocial de niños de 2 a 5 años.(Instituto Nacional de Estadística, 2015)

De acuerdo con el boletín de la Secretaria Educación Bogotá (2021) se encuentra que hay una centralización de estudiantes en matrícula oficial para las localidades de Ciudad Bolívar, Rafael Uribe Uribe y Suba; en este mismo sentido para las matrículas privadas representan en las localidades de Suba; Usaquén y Engativá. Al realizar el análisis a través del personal docente del sector privado encontramos 15,545 de los cuales 5,126 son Preescolar y 10,419 de Básica Primaria.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2023b) en su boletín técnico estadísticas Vitales (EEVV) Nacimiento en Colombia; La tasa de natalidad en Colombia se contempla 11.1, nacidos vivos por cada 1,000 habitantes, con mayor prevalencia en edades de 20 hasta los 34 años. Al realizar la revisión de los nacimientos según el nivel educativo de la madre se puede encuentra que el 12.3% profesional universitario y 1.9% Postgrado. Con alrededor en promedio del 57.1% de madres en nivel educativo de básica secundaria, hasta media técnica (DANE, 2023a, p. 8,13).

Ante el panorama de la salud mental actual, se resalta la importancia del desarrollo de habilidades emocionales en adultos que son la estrategia principal para la enseñanza a niños, niñas y adolescentes. Por lo cual, se debe reflexionar sobre las habilidades esperadas para el desarrollo en niños que presentan neurodiversidad diagnosticada, toda vez que se entiende que el desarrollo integral es sumamente complejo.

3.1.4 Factores tecnológicos

Desde una perspectiva de los factores tecnológicos, es posible vislumbrar un ecosistema colombiano, proclive a creación de negocios basados en tecnología de acuerdo con *Colombia Tech Report 2022-2023* se reporta un crecimiento de startups 19% para el año 2023. Colombia cuenta con alrededor de 93 startups en el sector de HealthTechy 74 en el sector de EdTech.(Jaramillo, 2023). De acuerdo con el indicador de ranking en el Índice Global de Innovación (2023) clasifica las economías mundiales de acuerdo con su capacidad de

innovación. Colombia está en el quinto lugar en América Latina y el caribe (Global Innovation Index, 2022).

De acuerdo con los datos del Interactive Advertising Bureau (IAB), la inversión en publicidad digital en Colombia para el año 2023 para el primer trimestre en comparación con el año inmediatamente anterior tuvo un crecimiento de 11.7%, siendo la inversión en social media una participación del 40.7% y un crecimiento de 4.6%. Se destaca oportunidades de crecimiento a través de influenciadores con una participación de 5.2% y una variación del 88.2% (Mateus, 2023).

Realizando el análisis tecnológico altamente influenciado por el crecimiento de la necesidad de conectividad y transformación digital para las empresas; es posible considerar Las cámaras de comercio como un aliado para elevar el potencial de los empresarios a través del acercamiento y toma de sus cursos de transformación digital y establecimiento de estrategias de *marketing* y publicidad asertivas para el posicionamiento de CLAPY.

3.1.5 Factores ambientales

A través de la Ley 1844 del 2017, Colombia confirma su compromiso con el acuerdo de Paris del 2015, en el cual se estableció la Agenda Para El Desarrollo Sostenible para el 2030. En esta se busca a través de su décimo segundo objetivo un consumo y producción responsable sostenible, para ello propone que se realicen practicas sostenibles; Uso eficiente de recursos y; Reducción de desechos por medio de actividades de reducción, reciclaje y reutilización.

Ante este compromiso es imperativo la implementación de una política ambiental seria, consciente y consecuente al interior a CLAPY, Por esta razón se prioriza el uso de material reciclado, renovable o biodegradable; disminución del empaque y sustitución por uno eco-amigable dentro del ciclo de vida de los productos, por ello se ha de considerar un plan de retorno circular de los productos el cual permita un incentivo para los clientes minimizando la

huella de carbono en su retorno, junto con la implementación de Teletrabajo, con el ánimo de disminuir la huella de carbono.

3.1.6 Factores legales

En Colombia la entidad encargada de regular y proteger la propiedad intelectual es la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el cual dentro de sus principales funciones en esta área es administración y protección de los derechos industriales e intelectual. Destacando la Ley 23 de 1982 conocida como la ley de derechos de autor, se ha de resaltar que esta no es la única legislación vigente que permite la protección intelectual

De acuerdo con Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) cuyo objetivo es desarrollar un sistema de propiedad intelectual (PI), Colombia pertenece desde el año 1988 al Convenio Berna que le permite reconocer y proteger automáticamente los derechos sin el registro oficial en cada país miembro.

Como producto del análisis de los aspectos legales para CLAPY, le aplica la protección de la propiedad intelectual, tanto para derechos de autor como de diseños. El costo para la protección del derecho de autoría debe ser considerado dentro del análisis viabilidad de creación, este valor puede ser reducido por programas promovidos por las SIC. Sobre esta misma línea, es importante considerar e implementar acuerdos de confidencialidad y derechos de autor con los proveedores, con el ánimo de proteger el patrimonio intelectual creado.

CLAPY cuenta con una oportunidad para la introducción al mercado nacional, con la entrada en vigencia de la Ley 2383 de 2024, para la promoción de la educación socioemocional de los niños, niñas y adolescentes en las instituciones educativas de preescolar, primaria, básica y media en Colombia, esto sumado al proyecto de Ley 202-24 radicado ante el senado de la república el día 28 de agosto de 2024 para la creación e implementación de catedra emocional obligatoria para todas las instituciones educativas desde preescolar hasta educación media.

3.1.7 Ponderación análisis PESTEL

Con la intención de realizar un acercamiento cuantitativo que nos permita identificar y priorizar de acuerdo su nivel de amenaza y oportunidad del macroentorno que representa para la Creación de CLAPY.

Se realiza la evaluación para cada uno de los factores, de acuerdo con sus respectivos criterios de asignación de puntaje de uno a cinco, siendo cinco una alta amenaza y uno una gran oportunidad según corresponda.

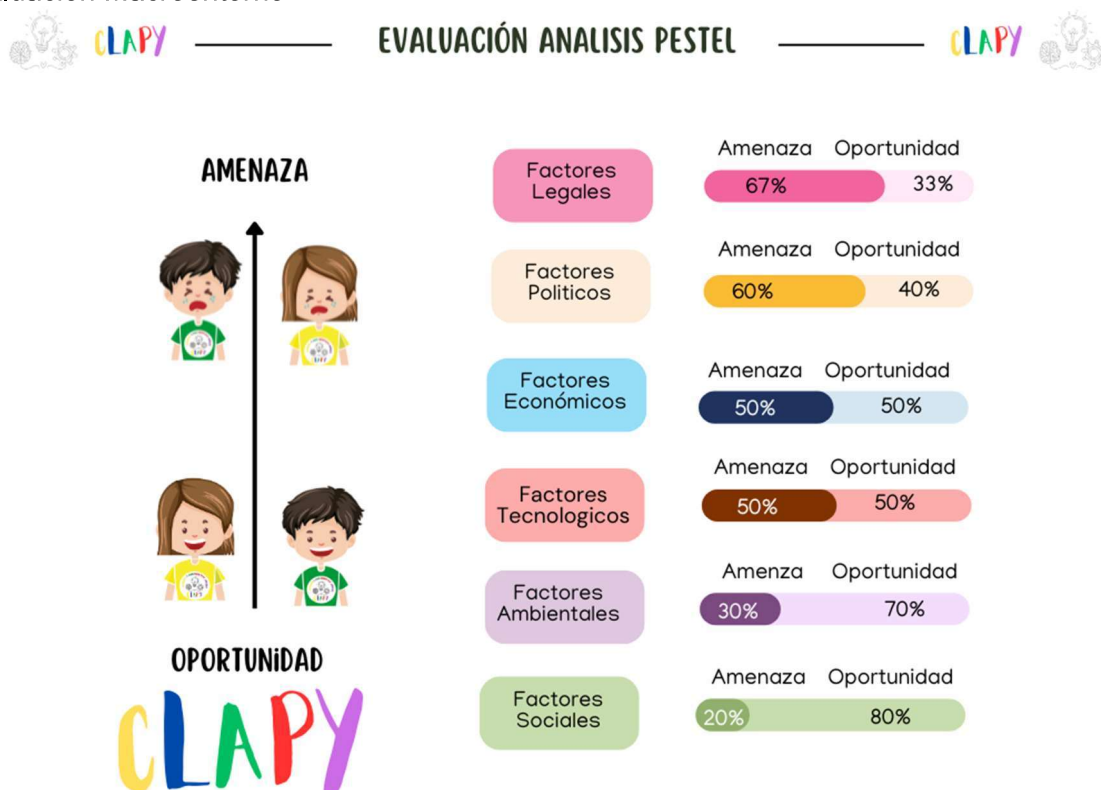
Resultado de la evaluación, se encuentra que la priorización de los factores de acuerdo con su nivel de amenaza es Legal; Político; Económico; Tecnológico; Ambiental y Social.

Tabla 3
Evaluación Macroentorno

Entorno	Puntos	Puntaje Máximo	Resultado
	Evaluación	puntos posibles	
Legal	10	15	67%
Político	9	15	60%
Económico	10	20	50%
Tecnológico	5	10	50%
Ambiental	3	10	30%
Social	2	10	20%

Nota. Esta tabla muestra la evaluación realizada al macroentorno

Figura 2
Evaluación Macroentorno



Nota. El esquema anterior presenta la evaluación de análisis PESTEL realizado a la entidad según la evaluación del macroentorno.

Tabla 4
Evaluación Factor Político.

Criterio	Valor asignado.	1	2	3	4	5
1 Estabilidad Política: Evaluación de la estabilidad política del país y su influencia en el sector educativo.	3	Alta estabilidad política con cambios mínimos en políticas que no afectan el ambiente empresarial.	Estabilidad política buena con cambios políticos esporádicos que afectan ligeramente a las empresas.	Estabilidad política aceptable con algunos cambios políticos que no afectan gravemente a las empresas.	Inestabilidad política moderada con cambios de políticas ocasionales y cierta incertidumbre.	Alta inestabilidad política con frecuentes cambios de gobierno y políticas contradictorias.
2 Apoyo Gubernamental al Emprendimiento: Evaluación del apoyo e incentivos gubernamentales para la creación de empresa	2	Alto nivel de apoyo gubernamental con incentivos significativos y accesibles.	Buen apoyo gubernamental con varios incentivos accesibles.	Apoyo gubernamental moderado con algunos incentivos disponibles.	Apoyo gubernamental limitado con incentivos poco accesibles.	Ausencia total de apoyo gubernamental e incentivos para nuevas empresas.
3 Políticas Fiscales y Tributarias Evaluación del impacto de las políticas fiscales y tributarias para la creación de empresa	4	Políticas fiscales y tributarias muy favorables con baja carga impositiva.	Políticas fiscales y tributarias favorables con carga impositiva moderada.	Políticas fiscales y tributarias moderadas con carga impositiva aceptable.	Políticas fiscales y tributarias desfavorables con alta carga impositiva y complejidades.	Políticas fiscales y tributarias extremadamente desfavorables y complejas.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor público

Tabla 5
Evaluación Factor económico

Criterio	Valor asignado	1	2	3	4	5
1 Inflación: Evaluación de la estabilidad política del país y su influencia en el sector educativo.	4	Inflación muy baja que apenas afecta los costos y precios.	Inflación baja que tiene un impacto limitado en los costos y precios.	Inflación moderada que afecta los costos y precios de manera manejable.	Inflación alta que aumenta significativamente los costos y precios.	Inflación extremadamente alta que afecta gravemente los costos y precios.
2 Capacidad adquisitiva Evaluación de la capacidad adquisitiva de los consumidores objetivo (padres, educadores, instituciones educativas).	2	Alta capacidad adquisitiva que impulsa una buena demanda.	Buena capacidad adquisitiva que favorece una demanda estable.	Capacidad adquisitiva moderada que permite una demanda aceptable.	Capacidad adquisitiva baja que reduce significativamente la demanda.	Capacidad adquisitiva extremadamente baja que impide la demanda.
3 Costo Materias Primas Evaluación del costo y disponibilidad de las materias primas necesarias para la producción.	2	Costos bajos y alta disponibilidad de materias primas.	Costos razonables y buena disponibilidad de materias primas.	Costos moderados y disponibilidad razonable de materias primas.	Costos altos y disponibilidad limitada de materias primas que reducen los márgenes de ganancia.	Costos de materias primas extremadamente altos y/o escasez significativa que hacen inviable la producción.
4 Carga impositiva: Evaluación de la carga impositiva (impuestos directos e indirectos) y su impacto en la rentabilidad de la empresa.	4	Carga impositiva baja que impulsa una alta rentabilidad.	Carga impositiva razonable que favorece una buena rentabilidad.	Carga impositiva moderada que permite una rentabilidad aceptable.	Carga impositiva alta que reduce significativamente la rentabilidad.	Carga impositiva extremadamente alta que afecta gravemente la rentabilidad.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor económico

Tabla 6
Evaluación Factor sociocultural

Criterio	Valor asignado	1	2	3	4	5
1 Tendencia Educación emocional: Evaluación del apoyo y aceptación de la educación emocional para los padres y las instituciones educativas.	1	Buena aceptación y apoyo considerable a la educación emocional.	Aceptación moderada y apoyo institucional ocasional a la educación emocional.	Aceptación baja y apoyo limitado a la educación emocional.	Muy baja aceptación y casi nulo apoyo a la educación emocional.	Ninguna aceptación ni apoyo a la educación emocional.
2 Satisfacción del mercado de neurodiversidad Evaluación de la saturación de productos dirigidos a atender las necesidades especiales de niños con neurodiversidad.	1	Baja disposición en el mercado de Productos y servicios bien adaptados que cubren las necesidades de neurodiversidad.	Moderada en el mercado de Productos y servicios bien adaptados que cubren las necesidades de neurodiversidad.	Aceptable disposición en el mercado de Productos y servicios bien adaptados que cubren las necesidades de neurodiversidad.	Alta disposición en el mercado de Productos y servicios bien adaptados que cubren las necesidades de neurodiversidad.	Saturación en el mercado de Productos y servicios bien adaptados que cubren las necesidades de neurodiversidad.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor sociocultural

Tabla 7
Evaluación Factor Tecnológicos

1	2	3	4	5		
<p>Criterio</p> <p>Valor asignado</p>						
<p>1 Saturación mercado en Marketing Digital</p> <p>Evaluación del uso y efectividad del marketing digital para promocionar los productos.</p>	3	Baja saturación en el mercado	Moderada saturación en el mercado	Aceptable presencia en el mercado	Alta saturación en el mercado	Saturación total en el mercado
<p>2 Innovación tecnológica</p> <p>Evaluación del grado de innovación tecnológica en el desarrollo de los materiales didácticos en emociones</p>	2	Muy baja innovación en los productos, con casi ninguna característica avanzada.	Innovación limitada en los productos, con pocas características avanzadas.	Innovación tecnológica moderada en los productos, con algunas características avanzadas.	Buena innovación tecnológica en los productos, con varias características avanzadas.	Alta innovación tecnológica en los productos, con características únicas y avanzadas.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor tecnológico

Tabla 8
Evaluación Factor Ambiental

1	2	3	4	5		
<p>Criterio</p> <p>Valor asignado</p>						
<p>1 Uso de recursos renovables</p> <p>Evaluación del uso de recursos renovables para la fabricación de material didáctico</p>	1	Para la fabricación de productos se utiliza principalmente recursos no renovables en sus procesos productivos.	Para la fabricación de productos se utiliza mayoría recursos no renovables en sus procesos productivos.	Para la fabricación de productos se utiliza en la misma proporción recursos renovables y no renovables en sus procesos productivos.	Para la fabricación de productos se utiliza Mayormente recursos renovables en sus procesos productivos.	Para la fabricación de productos se utiliza principalmente recursos renovables en sus procesos productivos.
<p>2 Gestión de Residuos</p> <p>Evaluación de la gestión de residuos de material didáctico</p>	2	Se cuenta con sistemas eficientes de gestión de residuos y se promueve activamente el reciclaje.	Problemas en la gestión de residuos y no se promueve activamente el reciclaje.	Se cuenta con sistemas básicos de gestión de residuos sin embargo, no se enfoca activamente en el reciclaje.	Se cuenta con sistemas adecuados de gestión de residuos y se promueve activamente el reciclaje.	Se cuenta con sistemas eficientes de gestión de residuos y se promueve activamente el reciclaje.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor ambiental

Tabla 9
Evaluación Factor Legal

Valor asignado	Criterio	1	2	3	4	5
5	1 Ambiente Legal para la innovación Evaluación de la protección de propiedad intelectual	El ambiente legal fomenta la innovación y la protección de la propiedad intelectual, ofreciendo incentivos y apoyo para el desarrollo de nuevos productos o tecnologías.	Existen medidas legales que promueven la innovación y protegen la propiedad intelectual, aunque podrían mejorarse para ser más efectivas.	El ambiente legal tiene aspectos positivos y negativos en términos de fomento de la innovación y protección de la propiedad intelectual.	El ambiente legal presenta barreras significativas para la innovación o la protección efectiva de la propiedad intelectual, dificultando el desarrollo de la empresa.	El ambiente legal es poco favorable para la innovación y la protección de la propiedad intelectual, lo que podría desincentivar la actividad empresarial.
3	2 Eficacia tribunales y recursos legales Evaluación de la eficacia para la protección de propiedad intelectual	Los tribunales y recursos legales relacionados con la propiedad intelectual son eficaces, rápidos y consistentes en la protección de los derechos.	Los tribunales y recursos legales suelen ser efectivos, aunque pueden existir algunas demoras o inconsistencias ocasionales.	Los tribunales y recursos legales pueden ser lentos o no siempre garantizan una protección efectiva de la propiedad intelectual.	Los tribunales y recursos legales son poco confiables o carecen de la capacidad para resolver disputas de propiedad intelectual de manera efectiva.	Los tribunales y recursos legales son muy ineficaces en la protección de la propiedad intelectual, generando poca confianza en su capacidad para resolver disputas.
2	3 Registro y protección Evaluación de eficiencia de los procesos de registro y protección	Los procesos de registro y protección de la propiedad intelectual son eficientes, claros y accesibles, facilitando la protección de los activos intangibles.	Los procesos de registro y protección son relativamente eficientes, aunque pueden existir algunos obstáculos o demoras ocasionales.	Los procesos de registro y protección son complejos o lentos, lo que puede dificultar la protección oportuna de la propiedad intelectual.	Los procesos de registro y protección son poco claros o engorrosos, generando incertidumbre o dificultades en la protección de la propiedad intelectual.	Los procesos de registro y protección son muy deficientes, con barreras significativas que dificultan la protección efectiva de la propiedad intelectual.

Nota. En esta tabla se presenta la ponderación y criterios para la evaluación del factor legal

3.1.8 Conclusión

Una vez se realiza el análisis PESTEL el cual permite identificar los factores del macroentorno que puede impactar el modelo de negocio propuesto, estos se priorizaron según su nivel de amenaza en el siguiente orden: Legal, Político, Económico, Tecnológico, Ambiental y Social.

Desde una perspectiva político-económico se identifica que las empresas en Colombia enfrentan un periodo crítico para su supervivencia durante los 3 primeros años, lo cual requiere para CLAPY adoptar un visión conservadora para las proyecciones financieras. Asimismo se observa una disminución de 2.5% en la creación de empresas dirigidas a la educación durante el año 2023, atribuida a la desaceleración económica derivada de un periodo postpandemia y la incertidumbre de estabilidad económica, impactando directamente el Producto interno bruto (PIB) y el PIB per cápita.

Desde una perspectiva legal se resalta la importancia de protegerlos derechos de autor tanto para agentes externos como para empleados y proveedores, además, en relación con el

entorno social, se subraya la necesidad urgente de atender la salud mental, reconociéndola como eje central de las dinámicas sociales.

Finalmente, al analizar el tamaño del mercado para el segmento de cliente: docente, se identifica en el sector privado en la ciudad de Bogotá, un total de 15,545 profesionales. De este grupo, 5,126 se desempeñan en el nivel preescolar y 10,419 en el nivel de educación básica primaria.(Secretaria Educación Bogotá, 2021). Mientras tanto, al analizar el tamaño del mercado de las madres en Colombia basado en el estudio realizado por el DANE sobre la natalidad para el año 2023, se detecta con gran preocupación que, según el nivel educativo de la madre, el 12.3% cuenta con estudios universitarios y un 1.9% posee estudios de posgrado. En contraste, al 57.1% de las madres que tiene un nivel educativo que abarca desde la educación básica secundaria hasta la media técnica. (DANE, 2023b)

Figura 3
Análisis de PESTEL



Nota. En esta figura se presenta el análisis PESTEL

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se realiza el análisis del microentorno, a través de la herramienta de las cinco fuerzas Porter para ahondar los factores de los proveedores, Clientes; productos sustitutos, nuevos competidores potenciales y la rivalidad entre competidores; con la capacidad para impactar en la creación de CLAPY.

3.2.1 Poder de negociación con los proveedores

Dentro de las oportunidades, se destaca que los materiales didácticos solicitados son similares a los disponibles en el mercado, con una fabricación relativamente sencilla. Por ello,

no se requiere un proveedor altamente especializado, sino uno capaz de trabajar con las materias primas especificadas; Las compras a proveedores constituyen una parte significativa en la estructura de costos del producto final. Sin embargo, dado que la propuesta de valor está enfocada en un proceso de aprendizaje bilateral, se pretende evitar que los proveedores se conviertan en competidores directos. Para maximizar las oportunidades de negociación con los proveedores, se ha de generar un mayor volumen de producción para así reducir precios y visibilidad de su marca en nuestros productos particularmente para el material didáctico como libros.

Sin embargo, dentro de las amenazas relacionadas con los proveedores se resalta la falta de diversidad en el número de proveedores potenciales de insumos, así como la dificultad de sustituir sus productos por otros. Esto conlleva el riesgo de perder poder de negociación con el proveedor ya que al haber pocos proveedores disponibles, la empresa se ve en una posición de dependencia, lo que limita su capacidad para negociar mejores condiciones. Esta situación podría, además, generar una disminución en la calidad del producto final debido a la falta de opciones competitivas

Tabla 10
Posibles Proveedores

#	Principales productos necesarios	Posibles. Proveedores
1	Editorial/imprensa para publicación de material como libros, cartillas, guías	✓ Editoriales Nacionales
2	Creación de rompecabezas y juegos de mesa	✓ Material Didactico

Nota. En esta tabla se presenta una clasificación entre productos necesarios y posibles proveedores

3.2.2 Poder negociación compradores

Se detecta una gran oportunidad en la negociación con los clientes, teniendo en cuenta que no se contempla una estructura de un único o gran comercializador de nuestros productos, por lo cual permite disminuir el riesgo a la pérdida y aumenta la negociación justa. Así mismo, nuestro producto es único sobre la educación emocional a través de material didáctico, lo que a su vez hace que los compradores cambien fácilmente el producto.

Entre las amenazas detectadas se encuentran la saturación y la disminución de la innovación, así como la reducción de la lealtad por parte de los clientes y disminución de innovación, Reducción de lealtad por parte de los clientes.

Tabla 11
Posible Clientes

#	Clientes	Alternativas de productos	¿Cómo se puede crear lealtad para los productos?
1	Padres y docentes	Ayudas gratuitas en internet	Acompañamiento en el uso a través de cursos y ayudas gratuitas
2	Psicólogos infantiles	Ayudas gratuitas en internet	Facilidad de uso y aplicación, junto con herramientas versátiles

Nota. En esta tabla se presenta una clasificación entre productos necesarios y posibles clientes

3.2.3 Nuevos competidores

Se detectan una baja barrera de entrada de un nuevo competidor por lo cual amenaza la estabilidad de CLAPY ante la presencia de nuevos competidores, En especial si este se realiza en etapas tempranas de la compañía, ante competidores emergentes , es fundamental fortalecer el diferenciador mediante un proceso bilateral de educación, apoyado de estrategias

de *marketing* y publicidad a su vez intentado reducir la estructura de costos, detallada en la sección 5.2 *Estrategia de Marketing*, del presente documento.

3.2.4 *Productos sustitutos*

Actualmente existe en el mercado la oferta de productos que podrían considerarse sustitutos para la enseñanza y aprendizaje de emociones, estos suelen presentarse a través de medios tecnológicos o audiovisuales, como por ejemplo una película lo cual no incluye actividades prácticas.

En Colombia, no se encuentran empresas dedicadas exclusivamente a la creación de material didáctico enfocado en la educación emocional para niños. En este contexto, los productos sustitutos también pueden entenderse como complementarios, al contribuir al desarrollo integral y al bienestar emocional de los usuarios .

Sin embargo, esta dualidad puede generar confusión en los clientes al no diferenciar claramente entre productos sustitutos y complementarios. Por ello, es fundamental que en el desarrollo de los productos de CLAPY se elimine el riesgo de que productos de la misma línea compitan entre sí, lo que podría afectar negativamente las ventas

Tabla 12
Productos Sustitutos

#	Posibles productos sustitutos	Facilidad en considerar esta alternativa	Diferenciador de productos
1	Aplicaciones y herramientas digitales	5	Información sobre riesgos de la sobreexposición a pantallas
2	Talleres y cursos	4	Talleres y cursos dirigido al uso específico de nuestras herramientas
3	Asesoría psicológica sobre emociones	3	Centros psicológicos asociados para redirección de clientes

	4	Promoción de material audiovisual
4	Material audiovisual educativo	existente y nuevo como complemento de nuestras herramientas

Nota. En esta tabla se presenta tabla de productos sustitutos

3.2.5 Rivalidad entre competidores

De acuerdo con el entorno de desarrollo de CLAPY, no se encuentran competidores directos, tampoco hay un líder claro en el mercado. El principal diferenciador frente a la competencia radica en su enfoque en la educación de los padres y docentes, brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan enseñar a sus hijos y estudiantes. Este proceso se entiende como bilateral, donde las partes aprenden de manera conjunta, permitiendo que, al reconocer la importancia de la educación emocional, se continúe con el proceso de enseñanza de manera efectiva en el hogar y la escuela.

Sin embargo se percibe el crecimiento del mercado entorno al bienestar de la salud mental por lo que los clientes pueden cambiar con facilidad por productos de otros competidores. Por esta razón, en el análisis de los competidores indirectos dentro del mismo segmento empresarial, se observa que CLAPY se encuentra en una posición similar a:

- ✓ Corazón de Maestra
- ✓ Jugando y educando

En un mercado internacional se puede destacar Miniland

3.2.6 Ponderación análisis Porter

De acuerdo con la herramienta suministrada para la evaluación del impacto del análisis del microentorno, la cual se puede visualizar en su totalidad en el [Anexo C](#). Se asigna un valor de cinco (5) para indicar una amenaza alta y uno (1) para señalar una oportunidad según corresponda al nivel de amenaza identificado

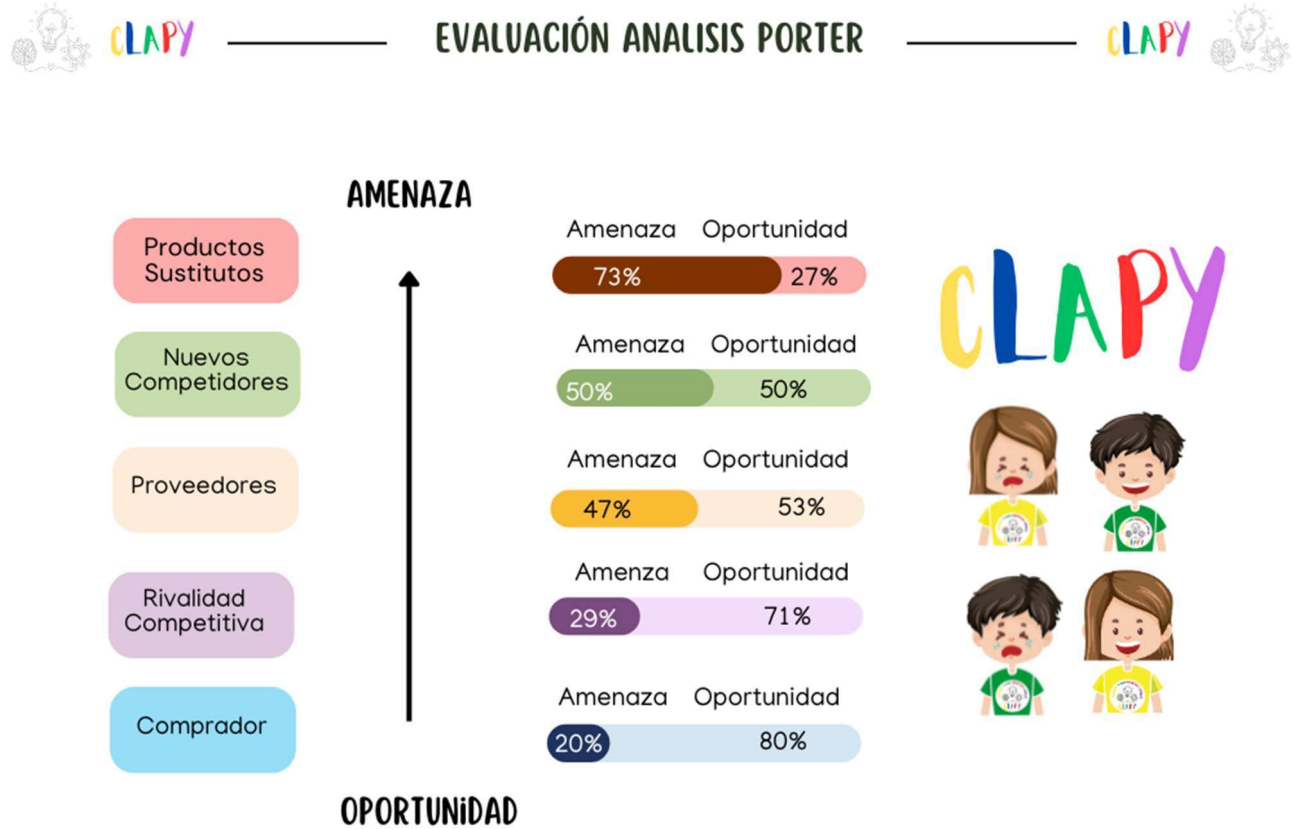
Resultado de la evaluación, se encuentra que la priorización de acuerdo con el nivel de amenaza es: Productos Sustitutos; Nuevos competidores; Proveedores y finalmente Comprador

Tabla 13
Evaluación Microentorno

Poder	Puntos Evaluación	Máximo puntos posibles	Resultado
Sustitutos	11	15	73%
Nuevos Competidores	20	40	50%
Proveedores	14	30	47%
Rivalidad competitiva	13	45	29%
Comprador	6	30	20%

Nota. En esta tabla se presenta la evaluación de microentorno que se realizo

Figura 4
Evaluación Microentorno



Nota. En esta figura se denota la evaluación de análisis PORTER

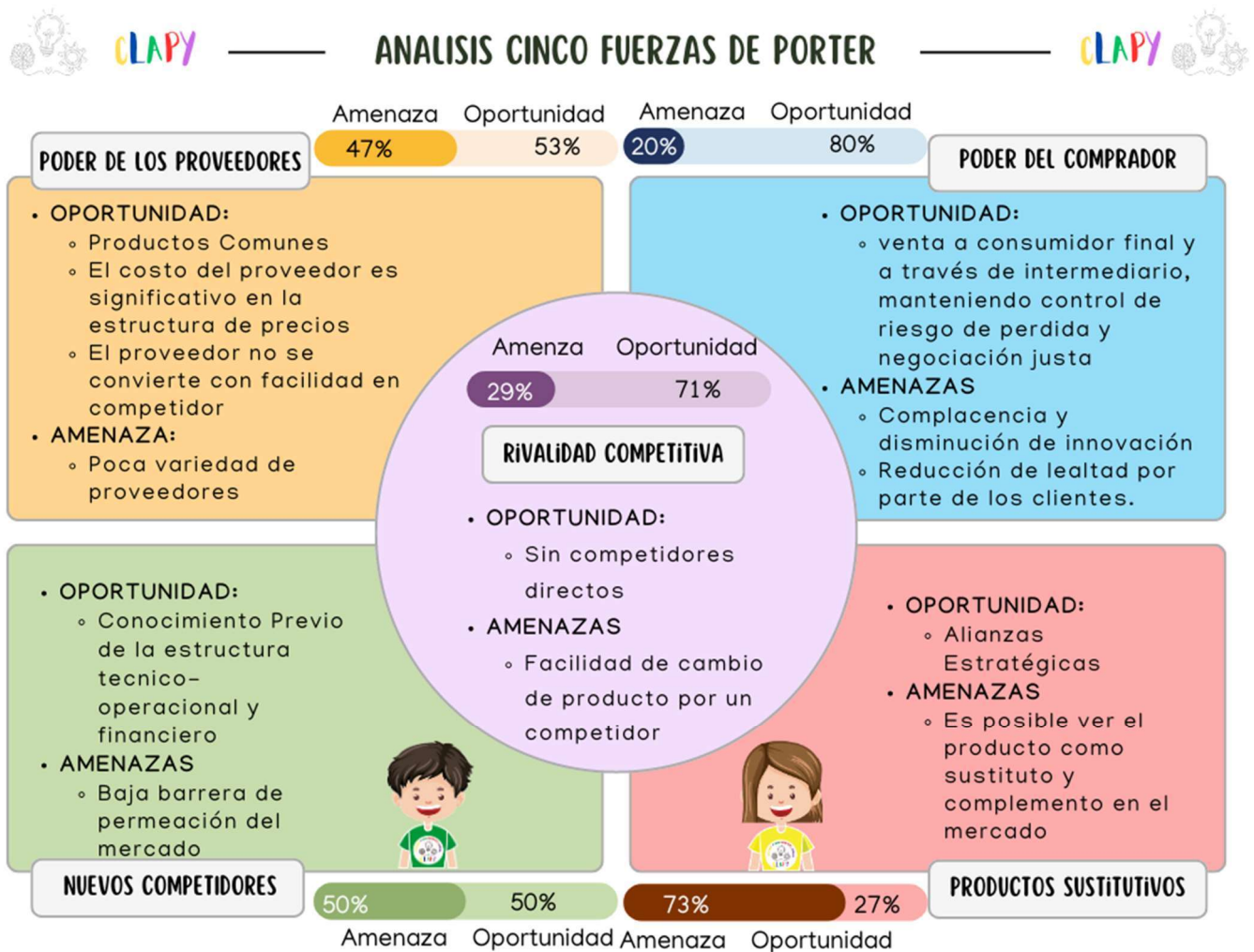
3.2.7 Conclusión

Una vez se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter el cual nos permite identificar los factores del microentorno, con posibilidad de impactar el modelo de negocio para CLAPY. Resultado de la evaluación, se encuentra que la priorización de acuerdo con el nivel de amenaza es: Productos Sustitutos; Nuevos competidores; Proveedores y finalmente Comprador

Se detectó dentro de las oportunidades para el desarrollo de los productos, se pueden desarrollar alianzas estratégicas con productos sustitutos y complementarios, asimismo se considera una disminución del riesgo de pérdida al ampliar la red de clientes y comercializadoras proliferándolos en tanto sea posible.

Ante la poca variedad de proveedores y una baja barrera para la permeación del mercado, y aumentar la lealtad de nuestros clientes a través de la potenciación del acompañamiento en la dirección de cursos y ayudas gratuitas. Finalmente se resalta la importancia de lograr un solido posicionamiento en el mercado mediante estrategias de publicidad y *marketing* que permita generar visibilidad, reconocimiento y conciencia sobre el objetivo visionales de CLAPY.

Figura 5
Cinco Fuerzas de Porter



Nota. En esta figura se denota el análisis final de las cinco fuerzas de PORTER

3.3 Capacidades internas e impactos externos

Se realiza inicialmente un análisis estratégico apoyado en la herramienta *PES* (Producto, Experiencia y Servicio), permitiendo acercarnos a las dinámicas propias de CLAPY

Dentro de los hallazgos más relevantes se destaca

Conocimiento y valores:

CLAPY es una empresa que diseña, distribuye y comercializa material didáctico en educación emocional para niños de 3 a 7 años. Esta idea nace en el año 2023, con el sueño de aumentar el bienestar emocional de los niños, entendiendo la necesidad del desarrollo de sus competencias emocionales.

Por ello propiciamos la interacción entre el niño, sus padres y docentes, a través de un proceso bilateral de aprendizaje el cual proporciona herramientas de acuerdo con su edad que le permitan al niño el desarrollo de sus competencias emocionales, a través de experiencias de interactivas de juego

Clientes /B2B/ y /B2C/

Nuestro modelo de negocio es multifacético, por lo que contamos con clientes y usuarios finales, la venta dirigida a cliente final (B2C) es para Padres y Psicólogos. Mientras que la venta a otras empresas (B2B) está dirigida a Centros educativos jardines y colegios privados

Estos clientes cuentan con una capacidad adquisitiva media alta, las instituciones son privadas y los Padres son personas interesados en el desarrollo integral de sus hijos. Ellos podrán acceder a nuestros productos a través de nuestros canales de acercamiento como Librerías; Centros Terapéuticos, Jardines y Colegios

Finalmente, se ha de priorizar el desarrollo de nuestros productos dando respuesta a nuestros usuarios principales Docentes y Niños de 3 a 7 años neurotípicos y con neurodiversidad

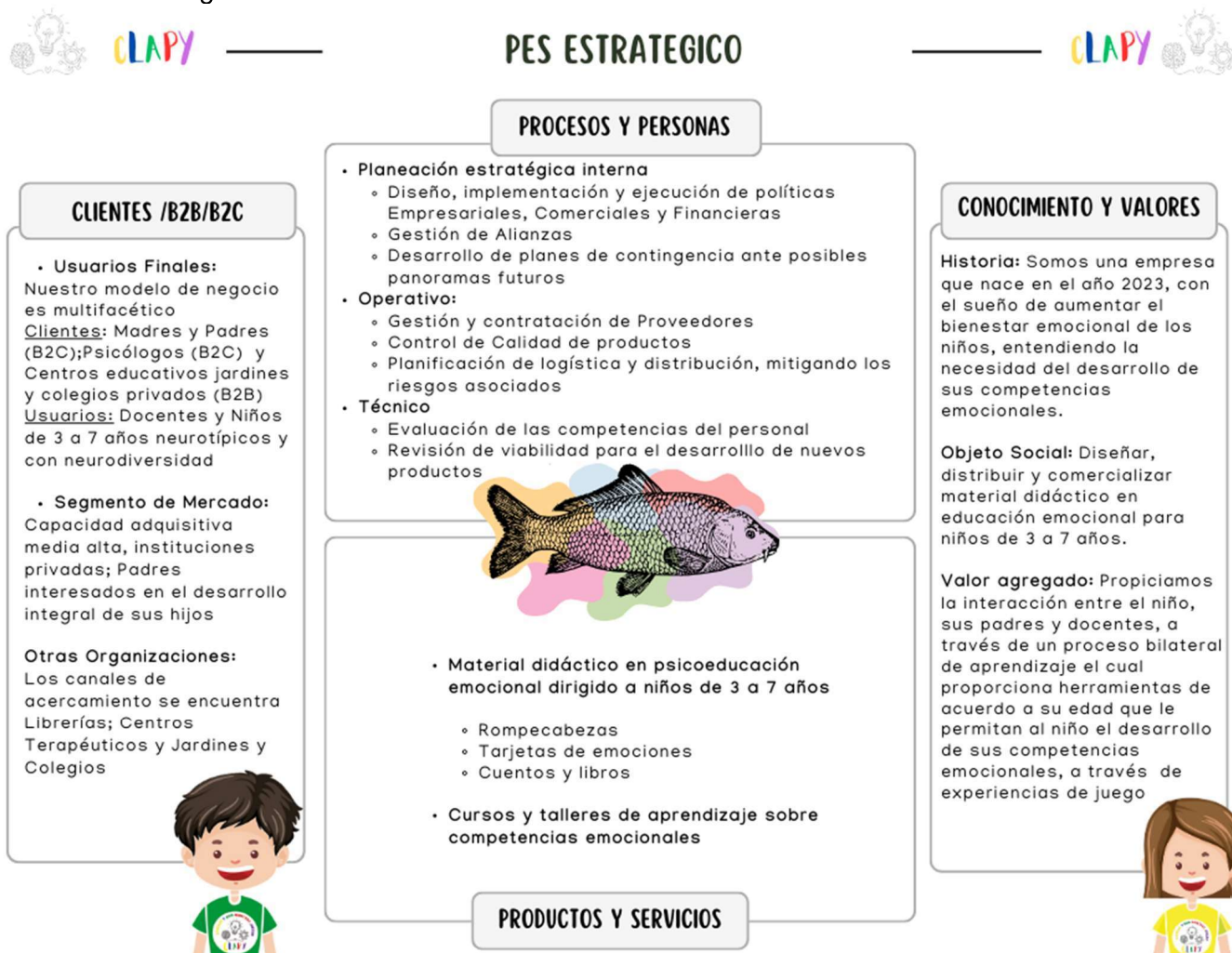
Procesos y Personas:

Se ha de considerar aspectos de planeación estratégica y técnico-operativos; Por ello se ha de desarrollar planes de contingencia ante posibles escenarios futuros, especialmente para aquellos menos alentadores, Gestión de alianzas con madres y profesionales de la salud mental vinculados a una comunidad interesada en estilos de crianza respetuosa; y Diseño, implementación y ejecución de políticas Empresariales, Comerciales y Financieras

Para los procesos operativos, entendiendo la naturaleza propia de CLAPY entorno a su tercerización de fabricación y producción, se debe evaluar la gestión y contratación de Proveedores; Control de Calidad de productos y Planificación de logística y distribución, mitigando los riesgos asociados

Finalmente, para los procesos técnicos se debe considerar la evaluación de las competencias del personal garantizando el cumplimiento de nuestro objeto social y la revisión de viabilidad para el desarrollo de nuevos productos

Figura 6
Análisis PES estratégico



Nota. En esta figura se denota el análisis final del PES estratégico

El análisis PES, proporciona visión valiosa; sin embargo, es parcial, ya que no se abordan las amenazas ni oportunidades externas. Por eso, se complementa con una matriz DOFA, que permite analizar los factores internos y externos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 14
Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Diseño innovador y segmentado por edad Productos Creados por Psicólogos y educadores 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia del proveedor de Fabricación

	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de Costos para puesta en marcha, ante tercerización de fabricación 	<ul style="list-style-type: none"> Control limitado de respuesta de producción ante aumento de la demanda Riesgos en cadena de Suministro.
Oportunidades	Estrategia Fortaleza/Oportunidad	Estrategia Debilidad/Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con comunidades de padres Alianza estratégica con Jardines y Colegios Creciente demanda de educación emocional y bienestar mental en niños Incorporación de nuevas tecnologías como realidad aumentada 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de oferta de productos dentro de cada una de las líneas de negocio planteadas por segmentos de edad y competencia emocional a desarrollar Desarrollo de las estrategias de las Alianzas que permitan crear lazos de beneficio mutuo 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización en los costos logísticos, generando alianzas con proveedores logísticos que permitan un vínculo y agregue valor a cada del producto, tal como pago contra entrega Implementación de programas de seguimiento de calidad del producto antes de comercialización a clientes y distribuidores
Amenazas	Estrategia Fortaleza/Amenaza	Estrategia Debilidades/Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de la Calidad de proveedor de fabricación Condiciones Económicas fluctuantes Protección de propiedad intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de proveedores, respaldando en todo momento la propiedad intelectual de los productos generados Mejorar la relación con los proveedores y asegurarse de la calidad y capacidad de estos a través de evaluación de registro 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de planes de contingencia bajo escenarios supuestos, que permitan continuar con la cadena de distribución y calidad de estos. Implementar planes de seguimiento al entorno competitivo y de necesidades del mercado.

Nota. En tabla se organiza la matriz DOFA

4 Validación e investigación de mercado

4.1 Propuesta valor

CLAPY es una empresa pionera en Colombia que diseña, distribuye y comercializa material didáctico en educación emocional para niños de 3 a 7 años; promoviendo la interacción entre el niño, sus padres y docentes, estableciendo un proceso bilateral aprendizaje el cual proporciona herramientas que le permitan al niño el desarrollo de sus competencias emocionales.

Nuestra filosofía está enfocada hacia una experiencia de aprendizaje divertida a través del juego, los productos son desarrollados por psicólogos profesionales, considerando el rango de edad al que van dirigidos. Además, el proceso de implementación incluye apoyo tanto a padres como a docentes y profesionales de la salud, mediante a) cursos y talleres gratuitos y de pago que fortalezcan y promuevan la adquisición de estos conocimientos y b) a través de nuestras comunidades creadas y las ya existentes promoviéndonos como una solución atractiva para nuestros clientes.

Nuestros productos y servicios brindan a los padres mayor confianza en la educación de sus hijos, un sentido de contribución al bienestar de ellos, y les permite disfrutar de un tiempo de calidad; Facilitando así el proceso de aprendizaje de los niños.

Finalmente, las instituciones educativas encuentran en nuestras herramientas un medio para cumplir con la Ley 438 de 2021, mientras que los terapeutas experimentan una mayor facilidad en la continuidad de los procesos terapéuticos en los niños.

Figura 7
Lienzo de Propuesta de Valor de CLAPY



Nota. En esta figura se denota la propuesta de valor para CLAPY

4.2 Segmento de clientes y usuarios

Se observa un creciente interés y participación de los padres en educarse sobre la práctica de una crianza positiva con sus hijos. No obstante, persiste el desconocimiento tanto de los padres como de los educadores acerca del desarrollo cognitivo y socioemocional de los niños.

Por esta razón, se realizó un acercamiento cualitativo para el desarrollo de los mapas de empatías para cada uno de los clientes potenciales y usuarios consultar [ANEXO A.pdf](#). Para el acercamiento inicial, se seleccionó un grupo de 5 individuos por cada grupo relevante, incluyendo madres y padres, niños y niñas, docentes, y psicólogos que atienden a población

infantil., los cuales deberían estar interesados en la educación emocional. A través de entrevistas directas con cada uno de los participantes, se buscó comprender sus necesidades, preocupaciones, miedos, relaciones interpersonales, intereses, condiciones laborales y redes de apoyo, entre otros aspectos.

Los hallazgos obtenidos permitieron identificar cómo debía orientarse la propuesta de valor inicial, en función del mapa del producto y el perfil del cliente. Esto incluyó la identificación de las ganancias, los trabajos que el cliente desea realizar, los dolores que enfrenta, y la respuesta de CLAPY a través de productos y servicios diseñados para generar valor y aliviar dichos dolores.

Figura 8
Hallazgos mapa de empatía



Nota. En esta figura se denota los hallazgos de los mapas de empatías para CLAPY

Como resultado de este proceso de acercamiento, se destaca la dificultad que presentan los padres, docentes y psicólogos para la enseñanza en educación emocional a los niños. Los padres viven con un estrés constante debido a la falta de tiempo para compartir con sus hijos y su familia, no sabe cómo proporcionarles las herramientas adecuadas para contribuir a su bienestar y desarrollo mental. Su objetivo es aumentar el tiempo de calidad con sus hijos, fortalecer los vínculos familiares, fomentar la independencia de los niños y adquirir el conocimiento necesario para apoyarlos de manera efectiva en su crecimiento emocional y personal.

Los docentes se encuentran con la falta de interés y motivación de sus estudiantes, muchos de los cuales presentan trastornos del estado de ánimo y dificultades para resolver conflictos de manera asertiva. Esta situación impacta negativamente el ambiente de aprendizaje y dificulta la implementación de estrategias pedagógicas efectivas. Los docentes requieren apoyo para desarrollar e implementar programas y procesos que ayuden de manera integral a sus estudiantes, promoviendo su bienestar emocional y mejorando su desempeño académico y social.

Para los profesionales de la salud mental, se enfrentan una escasez de herramientas de psicoeducación en el mercado, las cuales suelen ser costosas. Además, los padres no disponen de tiempo suficiente para dar continuidad a los procesos fuera del horario de consulta, lo que limita la efectividad del tratamiento. A esto se suma la falta de disponibilidad de colegas que puedan reducir su carga laboral.

Se reconoce dentro de los efectos, la dificultad de la creación de diseños de herramientas didácticas en psicoeducación de manera genérica; por lo que implica para los padres y docentes dificultad en la educación y orientación a los niños para comprender y abordar la gestión de emociones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva, generando aumento del estrés parental y laboral ante el manejo de situaciones complejas.

Finalmente, se reconoce que el proceso la implementación de herramientas educativas requiere de apoyo adicional que puede ser interferido ante la falta de recursos para acceder a capacitaciones y seguimientos de estos. Estos descubrimientos fueron fundamentales para dirigir el proyecto de manera estratégica y desarrollar acciones específicas que aseguraran el cumplimiento de las necesidades y expectativas detectadas.

4.3 Mapa de sistema de negocio

Para la estructuración del modelo de negocio, se considera pertinente iniciar por un acercamiento al *System Mapping* de CLAPY, que permita visualizar y comprender el funcionamiento en conjunto de su funcionamiento.

En el desarrollo de esta herramienta, se contempla a los proveedores encargados de la fabricación entendida como la materialización y producción del material didáctico. Se ha de revisar la negociación con cada uno de los proveedores para el pago por crédito. No obstante, para el análisis principal se establece el intercambio del dinero de manera inmediata.

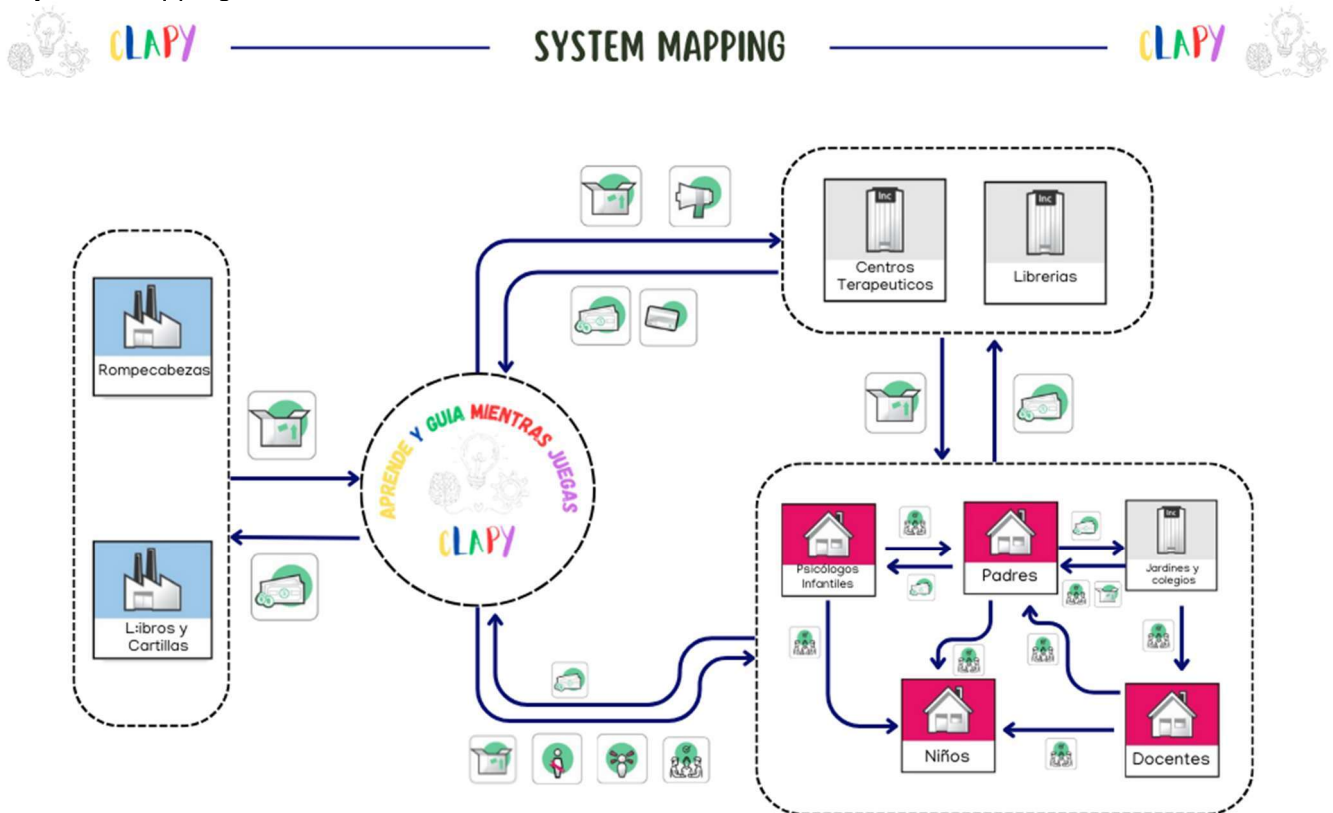
En este mismo sentido se contempló el proceso para llegada al cliente final de manera directa y a través de distribuidores. Se examina la relación con los posibles distribuidores, permitiendo el pago a crédito y las relaciones de Experiencia; Servicio; Componente Social y Producto para el cliente final. Entendiendo que es posible la relación entre nuestros clientes por lo que Los jardines y Colegios pueden ser a su vez distribuidores de nuestro producto.

Dentro de los elementos de intercambio, se relaciona:

1. Producto: Material didáctico en educación emocional para niños
2. Servicio: Asistencia a charlas y cursos en educación emocional para adultos
3. Experiencia: Empatía, conexión; confianza y seguridad en proceso de educación emocional
4. Dinero: Principal forma de pago entre las partes interesadas.
5. Crédito: Se contempla el crédito para el pago percibido por los distribuidores.
6. Exposición: Se plantea especialmente para los distribuidores autorizados

7. Valor Social: Se considera el elemento de intercambio con mayor valor, dirigido a mejorar el bienestar mental del niño en el desarrollo de sus competencias emocionales.

Figura 9
System Mapping



Nota. En esta figura se denota el mapa de sistema para CLAPY

4.4 Estudio piloto de mercado

4.4.1 Objetivo general

- Evaluar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio de CLAPY

4.4.2 Objetivo específico

- Comprender las necesidades de los clientes para adaptar la oferta de productos de CLAPY
- Medir el nivel de interés y disposición de compra de los productos y servicios de CLAPY

- Identificar canales de distribución y comunicación de mayor preferencia
- Evaluar la sensibilidad del rango del precio y disposición de pago por los clientes

4.5 Metodología de investigación

Se propone utilizar un enfoque exploratorio de tipo cualitativo con instrumento de entrevista, que permita profundizar en profundidad las percepciones de un panel de expertos para la validación del modelo de negocio. El desarrollo completo del formato de preguntas realizadas y sus soportes se pueden profundizar en el [Anexo C](#).

En este mismo sentido, a través de un análisis descriptivo cualitativo para obtener datos sobre percepciones, intereses, necesidades por medio de instrumento de encuesta en línea. El desarrollo completo del formato en línea de preguntas realizadas [Anexo F](#).

Cálculo de la muestra

Teniendo en cuenta que la variable principal de nuestro estudio es de tipo cualitativo, para una población finita podemos usar la siguiente formula (Aguilar, 2005)

De acuerdo con

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

- n= Tamaño de muestra
- N = Tamaño de la población
- Z = Grado de confiabilidad
- P = Probabilidad de éxito (proporción estimada)
- q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado
- e = margen de error del 10%

Tabla 15
Cálculo de Muestra

		Instituciones educativas	Padres	Psicólogos
Tamaño de la población	N	1522	46963	113000
Grado de confiabilidad	Z	1.645	1.645	1.645
Probabilidad de éxito	P	0.85	0.85	0.85
Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	q	0.15	0.15	0.15
margen de error	e	0.1	0.1	0.1
Tamaño de muestra	n	34	35	35

Nota. En esta tabla se organiza el cálculo de la muestra

4.6 Resultados de entrevistas

4.6.1 Hallazgos generales

- La educación emocional es un tema que está tomando suma importancia; La ausencia de esta enseñanza ha derivado en los adultos consecuencias plausibles tanto en el ámbito laboral como en el educativo. Por lo que está recibiendo un reconocimiento que anteriormente no se le otorgaba
- Se encuentra un gran interés en los entrevistados, en el conocer en la práctica como las herramientas brindan efectivamente ese proceso de aprendizaje propuesto.

4.6.2 Hallazgos técnicos

La siguiente tabla presenta la experiencia profesional y personal de cada uno de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar la idoneidad del perfil y su contribución al proyecto

Tabla 16
Lista de Entrevistados

Perfil	Experiencia
Técnico	Psicóloga de la universidad Florida International University in Miami, FL (FIU) Magister en análisis de comportamiento, tiene una experiencia de cuatro años trabajando con niños con neurodiversidad, especialmente con niños con autismo, en este momento se encuentra en el trámite para obtener su licencia como terapeuta líder en Estados Unidos.
Técnico	Ingeniera Financiera, con más de 8 años de experiencia en el sector de evaluación y planeación financiera de ejecución de negocios

Nota. En esta se organiza el perfil de las personas entrevistadas en el cargo de técnico

- El material didáctico para el proceso terapéutico, en especial para niños que presenta neurodiversidad es un factor indispensable.
- Cuando el aprendizaje de la emoción no ha sido generalizado y por tanto no se sabe cómo se ha de reaccionar de una manera adecuada (regulación emocional), se generar problemas de comportamiento que no difieren entre niños neurotípicos y con neurodiversidad
- Es indispensable que el material sea diseñado por un equipo de psicólogos y en especial que esto tengan experiencia en el tratamiento de niños con neurodiversidad y neurodesarrollo, con el fin que los productos sean creados desde una perspectiva de inclusión.
- Dado las condiciones particulares de los niños diagnosticados con neurodiversidad, la promoción y publicidad deben ser dirigidos hacia la obtención de las competencias emocionales, mas no al tratamiento completo del diagnóstico *per se*.

- Se podría revisar versatilidad de materiales, dado que los existentes en el mercado son escasos y en su mayoría de papel o cartón únicamente, al utilizar materiales diferentes podrían potenciarse otras habilidades y destrezas
- La creación del material debe evitar la sobre generalización a través de la práctica de una única emoción.
- La Estrategia y Campaña de publicidad para los beneficios de reciclaje y donaciones realizadas debe realizarse de una manera altamente atractiva para incrementar su alcance
- Se recomienda el uso de personajes en movimiento a través de la tecnología
- La estructura de costos debe ser revisa, no obstante
- El proyecto se percibe como un proyecto con alto potencial de escalabilidad
- Solución integral, como concepto y recursos que permiten el desarrollo lo que lo puede posicionar con un líder en el mercado
- Se debe profundizar en el análisis número de sesiones de usuario para uso de productos y servicios; en este mismo sentido, se debe revisar los costos de adquisición de usuarios
- Investigar y nuevas tecnologías potenciando el diferenciador, Existe la viabilidad de ampliar la escalabilidad para otros segmentos como empresarial

4.6.3 Hallazgos Empresario

La siguiente tabla presenta la experiencia profesional y personal de cada uno de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar la idoneidad del perfil y su contribución al proyecto

Tabla 17
Lista de Entrevistados

Perfil	Experiencia
Empresario	<p>Docente de la Universidad EAN desde 2015, en emprendimiento, es Administrador de empresas, Magister en emprendimiento y especialista en finanzas y mercados de capitales</p> <p>Fundador y director de una Compañía pionera en Colombia con más de 10 años en el mercado de instrumentos musicales, cuenta con múltiples programas de acompañamiento a emprendedores tanto con computadores públicas como con convocatorias privadas.</p>
Empresario	<p>Ingeniero Mecánico y Magister en administración de empresas (MBA), dirige una empresa familiar de autopartes hace más de 20 años.</p> <p>Es padre de una niña de 7 años y un niño de 6 meses.</p>

Nota. En esta se organiza el perfil de las personas entrevistadas en el cargo de empresario

- La planeación estratégica de la compañía es el eje fundamental para entender la estabilidad del proyecto y permitir su crecimiento, dado que es ante la incertidumbre y el riesgo que se ha de profundizar en planes de acción para reducir los daños que pueden asaltar a nuestra empresa.
- El manejo de emociones ante escenarios adversos es parte fundamental para permitir la continuidad y acción posibilitando el éxito de la empresa.
- El acercamiento inicial de los costos no permite establecer sin duda razonable la viabilidad económica del proyecto en general. No obstante, es una guía que

permite identificar el rubro de los costos que impactan directamente en nuestro proyecto

- Para el primer año recomienda realizar un análisis de flujo de caja, de dos o tres modelos que permita reconocer el inicio de ventas y anticiparnos a través de planeación estratégica y toma de decisiones ante los posibles eventos futuros.
- Se requiere realizar alrededor de dos a tres modelos financieros (Conservador, Esperado y Conservador)
- Se recomiendan investigar y validar las estrategias de *marketing* y publicidad para garantizar la adherencia de los clientes padres y colegios vistos como una solución para aliviador de dolor
- Se han de establecer indicadores que nos permitan determinar el crecimiento esperado, de los cuales podemos encontrar indicadores financieros, tasa de adquisición de clientes y orden de producción.
- Para iniciar las cifras estadísticas para conocer el tamaño del mercado es una estrategia útil, se requiere delimitar y validar de acuerdo con un análisis estadístico

4.6.4 Hallazgos Aliado Estratégico

La siguiente tabla presenta la experiencia profesional y personal de cada uno de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar la idoneidad del perfil y su contribución al proyecto

Tabla 18
Lista de Entrevistados

Perfil	Experiencia
Aliado	Magister en administración de empresas, Administrador
Estratégico	público y estadístico en salud, con una experiencia de 33 años en el sector salud y en la docencia universitaria. Es creador y directo de la Editorial papel y lápiz, la cual dirige hace 4 años y con su familia e hijas específicamente; cuenta con más de 65 escritores de catálogos, la mayoría son europeos, italianos, griegos y españoles.

Nota. En esta se organiza el perfil de las personas entrevistadas en el cargo estratégico

- El reconocimiento de la marca del proveedor a través de los productos es considerado una oportunidad de crecimiento y de posible vinculación.
- El proyecto puede ser rápidamente escalable a otras ciudades, en este sentido se recomienda considerar regionalismos en la creación del material didáctico.
- Para la selección de un proveedor se debe revisar e investigar los procesos y procedimientos cuando este dice ser sostenible.
- El aporte de aprendizaje visual en los niños es de gran importancia, por ello ha de ser considerado durante el proceso de diseño.
- Teniendo en cuenta la segmentación del mercado, con tres tipos de clientes debe delimitado para que pueda ser analizado con mayor fiabilidad.

4.6.5 Hallazgos Experto en Sostenibilidad

La siguiente tabla presenta la experiencia profesional y personal de cada uno de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar la idoneidad del perfil y su contribución al proyecto

Tabla 19
Lista de Entrevistados

Perfil	Experiencia
Experto en Sostenibilidad	<p>Docente desde el 2005 y docente de la Universidad Eran desde el 2011</p> <p>Actualmente se encuentra vinculado en la Maestría De Gerencia De Proyectos; maestría de innovación en gerencia de proyectos de innovación y prototipos; especialización de tecnología, de gestión de tecnología en innovación tecnológica. Apoyando prácticas ágiles, scrum para gerentes y Gerencia de proyectos sostenibles.</p> <p>Trabajó por 25 años en el sector financiero colombiano y hace 5 años de manera independiente, enfocado en temas de habilidades humanas y de habilidades técnicas en proyectos y estrategia.</p>

Nota. En esta se organiza el perfil de las personas entrevistadas en el cargo de experto de sostenibilidad

- La construcción de los productos debe realizarse de manera consciente para disminuir la curva de desecho, a través de un enfoque adaptativo.
- Ante generar una visión consciente y consecuente al interior y exterior de la compañía para la sostenibilidad, se puede establecer el cumplimiento de uno o

dos objetivos del desarrollo sostenible, la cual pueda ser evaluada a través de la matriz P5 del GPM. Lo cual puede ser implementado con facilidad teniendo en cuenta la visión social del proyecto, reconociendo que no existen tareas pequeñas siempre que estén alineadas con las responsabilidades de generar proyectos sostenibles.

4.6.6 Hallazgos Clientes

La siguiente tabla presenta la experiencia profesional y personal de cada uno de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar la idoneidad del perfil y su contribución al proyecto

Tabla 20
Lista de Entrevistados

Perfil	Experiencia
Cliente madre	Madre de 3 hijos; una niña de 7 años y un niño de 6 meses Ingeniera química con especialización, maestría, doctorado y estudiante de su segundo doctorado. Trabaja como docente en la Universidad Piloto de Colombia.
Cliente Madre	Madre de dos niñas una de 6 años y otra de 9 años. Es técnico profesional en salud y seguridad en el trabajo en el área de la construcción, Una de sus hijas cuenta con un diagnóstico de neurodiversidad en Déficit de Atención (TDHA)
Cliente directora de Jardín Infantil	Licenciada en Educación Preescolar con una experiencia de más de 15 años en el sector privado, laboro por más de 5 años en una institución con niños con diagnóstico de neurodiversidad. Actualmente es directora de un Jardín de preescolar ubicado en el Barrio Modelia en Bogotá

Nota. En esta se organiza el perfil de las personas entrevistadas de clientes

- Teniendo en cuenta el segmento de cliente de clase media alta, se ha de considerar la implementación del idioma inglés
- Incluir dentro de la estrategia de adquisición de cliente, la vinculación de testimonios de uso los cuales pueden ser a través de donaciones especialmente para la población vulnerable
- Revisar la selección de los materiales, en especial para los productos dirigidos en un rango de 3-4 años para evitar que se hagan daño
- Revisar estrategia el enganche de adquisición a través de cursos gratuitos y seguido de pagos
- En las aulas de clase, se prefiere el tipo de material didáctico enfocado a trabajo en grupo, el cual puede ser individual o que permita involucrar a más de un niño.
- Los planes de estudio permiten la incorporación de la cátedra de educación emocional en clases ya instaurados como ética, lo cual permite que seamos esos aliviadores de dolores para las instituciones educativas y docentes.

4.7 Resultados Estudio de Mercado

Se ratifica la conciencia acerca de la educación emocional en la población infantil, por lo cual se identifica una alta oportunidad en el mercado con intención de compra. En este mismo sentido, se ha de posicionar la venta de e-commerce como canal propio de distribución seguido de tiendas físicas.

Los planes de estrategia de introducción del mercado han de ser segmentados según el grupo de cliente al cual se encuentre dirigido, abarcando desde redes sociales, creación de comunidad de profesionales y *Newsletter*. Esto facilita la validación del rango de precios dispuestos a pagar por el mercado, entre un rango de \$40,000 hasta \$150,000.

4.7.1 Padres

- La totalidad de los encuestados considera importante la educación emocional en sus hijos y el 59% es muy probable que adquiriera un producto en educación emocional.
- Dentro de los resultados se encontró que el 85% de los encuestados prefiere conocer los productos de CLAPY a través de redes sociales
- El 83% de los encuestados considera importante en un producto la calidad del contenido y tan solo un 6% en uso de tecnologías.
- El 70% de los encuestados se encuentran dispuesto a pagar por libros y cuentos de educación emocional un valor entre \$40,000 y \$80,000, y el 85% estaría dispuesto a pagar por un kit un valor entre \$50,000 y \$150,000. En este mismo sentido, el 57% se inclina por juegos y actividades y el 41% sobre libros y cuentos
- El 69% de los encuestados prefiere realizar las compras a través de ecommerce, el 22% sobre tienda física

4.7.2 Instituciones Educativas

- El 100% de los encuestados considera importante la educación emocional en sus instituciones educativas; sin embargo, el 70% indica que actualmente no cuenta con un programa o material en educación emocional y por lo cual el 76% de los encuestados encuentra muy probable en invertir en programas o material en educación emocional
- El 97% de los encuestados dispondría de un presupuesto anual entre \$1,000,000 y \$3,000,000
- El 62% de los encuestados prefiere el usos de materiales interactivas y un 38% en material impreso

- Los canales de adquisición de los productos preferiblemente a través de compras directamente por página (ecommerce) y distribuidores locales
- Para dar a conocer los productos de CLAPY, el 44% indica que prefiere ser contactado por correo, el 38% por visitas comerciales. Por lo cual debe ser revisado dentro de los costos de adquisición del cliente.
- Dentro de la principal razón de adquirir los productos se encuentra el fortalecimiento integral y habilidades sociales

4.7.3 Psicólogos

- Se encuentra una gran atención para adquirir materiales didáctico y libros
- El 77% de los encuestados se encuentra dispuesto a pagar más de \$100,000 por los productos en educación emocional
- El 57% de los encuestados prefieren los productos recomendados por sus colegas, lo que invita a la creación e integración de comunidad de profesionales
- El 49% de los encuestados prefiere como canal de adquisición a través de tienda ecommerce propia de CLAPY
- El 60% de los temas de mayor interés en los psicólogos es el manejo de emociones seguido por 23% por resolución de conflictos
- El 71% de los encuestados prefiere que el material sea físico (imprimibles)

5 Estrategia y plan de introducción de mercado

5.1 Objetivos

Objetivo general

- Lograr una percepción y participación positiva de los clientes que permita el número de ventas proyectado durante el primer año de operación

Objetivos específicos

- Incrementar los *leads* en un 6% mensual durante el primer año de operación.
- Promover la conexión con la marca a través de eventos cuatrimestrales para la participación familiar, como talleres o charlas, para involucrar a los padres en el proceso
- Crear un programa de fidelización que incentive a los clientes actuales a referir nuevos clientes, lanzándolo en el segundo trimestre de operación.

5.2 Estrategia de *marketing*

5.2.1 Estrategia de *producto*

Para resaltar el valor y efectividad de los productos y servicios ofertados por CLAPY, se concentra en tres principales estrategias Productos Segmentados por Edad y Modularidad;

Aval por Profesionales y Productos complementarios:

- Ofrecer productos dirigidos de acuerdo con la edad para la comprensión de las necesidades emocionales de los niños que puedan también ser usado para niños con neurodiversidad. Asimismo, se disponen de kits o recursos que puedan utilizarse de manera individual o conjunta, permitiendo que educadores y padres seleccionen los componentes que mejor se ajusten a sus necesidades.
- Las herramientas emocionales creados por CLAPY están diseñados por psicólogos y pedagogos infantiles, segmentados por edades para facilitar una mayor adherencia. Nuestros productos a través de procesos de identificación, evocación. Los rompecabezas es el primer producto que se desarrolla para posicionar a CLAPY en el

mercado, el rompecabezas de emociones está diseñado para ayudar a identificar, comprender y expresar las emociones del niño. Dentro de las tres estrategias de productos

- Ofrecer materiales para adultos que busquen trabajar en su propia inteligencia emocional como parte del entorno educativo.

5.2.2 Estrategia de precio

Para la estrategia de precios productos y servicios ofertados por CLAPY, se concentra en tres principales estrategias Precio Basado en Valor; Modelo Freemium y Precios escalonados

- CLAPY a través del reconocimiento de su marca junto con los estudios e investigaciones que respaldan la importancia sobre el desarrollo de competencias emocionales durante la primera infancia, se posiciona como un producto posibilitador para adquirir estos beneficios.
- Dentro de los costos de adquisición de un nuevo cliente, CLAPY incentiva a sus clientes a través de cursos y charlas gratuitas con posibilidad de continuar a través del pago del servicio completo.
- Dentro de la propuesta de valor de CLAPY se ofrece un proceso de aprendizaje bilateral entre los padres o docentes y el niño, es posible ofrecer un precio de tipo escalonado para la mayor comprensión de los padres a través de nuestras herramientas.

5.2.3 Estrategia de distribución

Para las estrategias de distribución se cuenta principalmente con dos agentes, que son los centros terapéuticos, librerías y jardines. Los centros terapéuticos no pueden permitir el acercamiento con los padres cuyos hijos están presentando problemas en su comportamiento y aquellos padres con hijos diagnosticados con neurodiversidad, donde nuestras herramientas

pueden complementar los procesos de psicoeducación en sus hogares. Ante la posibilidad de encontrar los productos de CALPY en una gran superficie permite aumento de visibilidad y posibilitar las ventas. Finalmente, los jardines y colegios son un canal de distribución potencial ante la solicitud de estas herramientas como complemento del plan de estudios.

5.2.4 Estrategia de promoción

CLAPY para el desarrollo de su promoción se enfoca

- Potenciar el proceso visibilidad de CLAPY, a través de optimización para motores de búsqueda [Search Engine Optimization (**SEO**)] y *Marketing* en motores de búsqueda [Search Engine *Marketing* (**SEM**)], estas dos herramientas en conjunto son posibilitadores para conocer los datos de tráfico más buscados a través de herramientas como *Google Keyword Planner* y complementar la estrategia de contenidos de los productos y servicios ofertados.
- Publicidad, CLAPY cuenta con dos segmentos de clientes, B2B y B2C por esta razón sus estrategias y plataformas de publicidad debe estar dirigida de acuerdo con su segmentación, es decir Para Cliente B2B, contenido enfocado en educación y a beneficios a largo plazo, LinkedIn ads, Google ads, Eventos de Networking. Mientras que un cliente B2C, redes sociales como (Tik Tok, Instagram y Facebook), *influencer* con un enfoque de emociones y estilo de vida, urgencia y simplicidad.
- *Marketing* directo a través de ferias y eventos de salud mental.

5.3 Plan de implementación

A continuación, se presenta el cronograma y presupuesto global del plan de introducción al mercado, el cronograma presenta las tres fases fundamentales para la

estrategia de *marketing* y publicidad, iniciando por la preparación; generación de leads y conexión de marca y fidelización mediante eventos.

Se consideran la ejecución de tres pequeños eventos en el último trimestre del año, en una salas de *coworking* con duración de 40 a 60 minutos, para un máximo de 20 personas dirigidas por un psicólogo y acompañados por un asistente en caso de que así se requiera

Tabla 21
Cronograma

CRONOGRAMA PLA DE INTRODUCCIÓN DEL MERCADO	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Preparación												
Midación de segmentación del mercado para clientes (B2B y B2C) y usuarios.												
Creación de landing pages optimizadas, redes sociales, sitio web												
SEO básico: Investigación de palabras clave y optimización inicial del sitio web.												
Diseño de campañas de SEM (Google Ads, LinkedIn Ads).												
Fase 2: Generación de Leads y Conexión de Marca												
Lanzamiento de campaña de SEM: Google Ads, LinkedIn Ads (B2B), Facebook e Instagram Ads (B2C).												
Campaña de redes sociales: Enfoque en B2C con Instagram, Facebook y TikTok.												
Publicaciones y colaboraciones con influencers en temas de psicología infantil y neurodiversidad (B2C).												
Iniciar campañas de Email Marketing para aquellos leads capturados.												
Fase 3: Fidelización y Eventos												
Evento Taller "Cómo ayudar a tus hijos a identificar y expresar sus emociones".												
Optimización de campañas SEM/SEO: Aumentar leads en un 6% mensual.												
Campaña de retargeting: Capturar aquellos leads que han interactuado con la marca pero no han convertido.												
Lanzamiento del programa de fidelización												
Evento: Taller para familias enfocado en la inteligencia emocional.												
Evento en librerías, jardines y centros terapéuticos: Activaciones presenciales y promoción de CLAPY en centros terapéuticos para B2B.												

Nota. En esta tabla se organiza el cronograma de introducción al mercado

Tabla 22
Presupuesto introducción al mercado

Actividad	VR. Aproximado
Desarrollo y optimización del sitio web y redes sociales	\$ 1,610,893
Campañas de Google Ads (SEM, 12 meses)	\$ 1,532,527
Campañas en Redes Sociales (12 meses)	\$ 3,094,562
Eventos cuatrimestrales	\$ 2,554,211
Diseño y producción de materiales promocionales	\$ 1,702,807
Total, Presupuesto Anual	\$ 10,495,000

Nota. En esta tabla se parametriza el presupuesto

6 Análisis técnico y operativo

6.1 Objetivos

6.1.1 General

1. Determinar la viabilidad técnico y operativo de CLAPY, que contenga el análisis de Recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, así como los procesos operativos, Costos logística y distribución.

6.1.2 Específicos

- Establecer la macro y micro localización de CLAPY, de acuerdo con los criterios considerados de estricto cumplimiento y aquellos deseables
- Analizar los recursos Humanos y tecnológicos requeridos, para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor
- Examinar las necesidad y requerimientos de planta física, logística y distribución

6.2 Localización

6.2.1 Macro localización

CLAPY desea posicionarse como una compañía moderna, adaptable, con capacidad de atraer y retener talento global desde un enfoque de sostenibilidad y centrado en el bienestar de los empleados por lo que se prevé operar sin una sede permanente, por lo cual se propicia el trabajo remoto con reuniones ocasionales de manera presencial a través de espacios de *coworking*

Al considerar lo anteriormente, es posible establecer beneficios:

- Económico: Reducción de costos operativos fijos y variables (Alquiler; Mantenimiento y Servicios Públicos)
- Ambiental: Reducción de huella de carbono producto del desplazamiento de los empleados

- Social: Aumento de bienestar de los empleados, permitiendo una mayor flexibilidad y equilibrio entre su vida laboral y personal.

Sin embargo, es necesario abordar los desafíos que implica la dirección de una empresa cuyos empleados trabajan de manera remota y están organizados en equipos interdisciplinarios, esto puede afectar la productividad y generar dificultades en la comunicación asertiva. Para contrarrestar estas problemáticas, se plantea el uso de herramientas como *Microsoft Teams*, junto con reuniones periódicas y el desarrollo de capacidades mediante la implementación de metodologías ágiles. La supervisión de los avances mediante plataformas colaborativas como *Trello* pueden ser facilitadoras del trabajo colaborativo. Finalmente, para promover el bienestar y mantener la motivación de los empleados, se fomenta la flexibilidad horaria y la realización de pausas activas.

Teniendo en cuenta que nuestros productos podrán ser adquiridos a través de nuestros distribuidores y canal directo y de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de macro localización (Tabla 24), se determina que la ubicación más óptima es Bogotá que obtuvo un puntaje de 4.52 frente a 3.75 de Cota. A continuación, se presenta la evaluación

Tabla 23

Definición de escala de Clasificación localización

Puntuación	Categoría	Descripción
5	Excelente	Se cumple con todos los criterios de forma sobresaliente
4	Deseable	Se cumple con la mayoría de los criterios de forma efectiva
3	Aceptable	Se cumple con los criterios básicos.
2	Insuficiente	Se cumple parcialmente con los criterios.
1	Deficiente	No se cumple con los criterios básicos.

Nota. En esta tabla se define la escala de clasificación

Tabla 24
Evaluación Macro localización

Necesidades		Incidencia	Bogotá	Cota		
		25%	5	1.25	3	0.75
Obligatorias	Acceso a espacios de <i>Coworking</i>					
	Cercanía con clientes	15%	4	0.6	4	0.6
	objetivos					
	Conectividad a Internet	15%	5	0.75	4	0.6
	Accesibilidad y Transporte	12%	4	0.48	4	0.48
	Seguridad	13%	4	0.52	5	0.65
		5%	5	0.25	3	0.15
Deseables	Proximidad del Talento Humano					
	Red de colaboración	5%	5	0.25	3	0.15
	Costo de servicios Públicos y administrativos	4%	3	0.12	4	0.16
	Acceso a Proveedores	3%	5	0.15	3	0.09
	Acceso a distribuidores	3%	5	0.15	4	0.12
		100%		4.52		3.75

Nota. En esta tabla se organiza la evaluación macro localización


6.2.2 Micro Localización

Dentro de la ciudad de Bogotá se contempla las localidades de Fontibón; Teusaquillo y Usaquén dado principalmente al cumplimiento a los criterios obligatorios evaluados en el macroentorno, por ello se resalta los accesos a diferentes espacios de *Coworking*, ubicación

estrategia a nuestros clientes potenciales y la facilidad de su acceso sumado a la seguridad que ofrecen estas localidades.

6.3 Definición de fichas técnicas de productos

Figura 10
Ficha técnica rompecabezas

 FICHA TECNICA		CLAPY-TEC-FT-01 F.E. 2024/06/10 Versión: 01
NOMBRE DE PRODUCTO	Rompecabezas en educación emocional para niños de 3 a 7 años	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia de clase media Alta • Jardines y Colegios privados de estratos 3 a 6 • Psicólogos infantiles 	
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Niños de 3 a 7 años • Docentes de colegios privados de estrato 3 a 6 	
PROCESO	Creación Material Didáctico <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del Rompecabezas 2. Envío al proveedor de fabricación 3. Revisión y control de Calidad 4. Comercialización, distribución y venta 5. Uso en Actividades Educativas 	
RESPONSABLE	Área de desarrollo de productos	
DESCRIPCIÓN	<p>El rompecabezas educativo en emociones es una herramienta didáctica diseñada para ayudar a los niños a identificar y evocar sus emociones, propiciando el desarrollo de sus competencias emocionales. Cada pieza del rompecabezas puede estar conformada por una o mas piezas de acuerdo con la edad del niño, representa una emoción diferente con ilustraciones propias y personaje creados acompañado de explicaciones simples.</p> <p>El producto está hecho de materiales seguros y duraderos.</p>	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Padres, Instituciones educativas y docentes: Herramientas para la enseñanza de competencias emocionales • Psicólogos Infantiles: Herramientas de apoyo terapéutico durante la sesión de terapia y afuera de la misma • Niños: Material altamente atractivo, de fácil uso y comprensión 	
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de legislación de seguridad para juguetes infantiles • Registro de propiedad intelectual 	
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales no tóxicos • Piezas con bordes redondeados • Ilustraciones claras y de fácil comprensión • Instrucciones de seguimiento claras y específicas 	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad continua de inventario • Campañas de promoción alineado con eventos educativos y comunidad de padres • Entrega a nivel nacional 	
REQUISITOS DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque seguro, atractivo y sostenible • Opción de entre a domicilio con pago contra entrega • Opción de entrega a través de distribuidores en punto físico • Disponibilidad para compra en línea en e-commerce 	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Director de desarrollo de productos	
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño: Verificación de cumplimiento de competencias emocionales a las cuales están dirigidas • Calidad: Control de calidad de producto recibido y procesos de fabricación • Distribución: Control de inventario y seguimiento de logística tercerizada • Satisfacción: Retroalimentación y análisis de satisfacción de usuario final 	


Fuente: Elaboración Propia

Figura 11
Ficha técnica Tarjeta de Emociones

 FICHA TECNICA		CLAPY-TEC-FT-01 F.E. 2024/06/10 Versión: 01
NOMBRE DE PRODUCTO	Tarjetas en educación emocional para niños de 3 a 7 años	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia de clase media Alta • Jardines y Colegios privados de estratos 3 a 6 • Psicólogos infantiles 	
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Niños de 3 a 7 años • Docentes de colegios privados de estrato 3 a 6 	
PROCESO	Creación Material Didáctico <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de las tarjetas ilustradas en emociones 2. Envío al proveedor de fabricación 3. Revisión y control de Calidad 4. Comercialización, distribución y venta 5. Uso en Actividades Educativas 	
RESPONSABLE	Área de desarrollo de productos	
DESCRIPCIÓN	<p>Tarjetas en educación emocional son una herramienta didáctica diseñada para ayudar a los niños a identificar y evocar sus emociones, propiciando el desarrollo de sus competencias emocionales, especialmente dirigidas para la relación grupal.</p> <p>El producto está hecho de materiales seguros y duraderos.</p>	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Padres, Instituciones educativas y docentes: Herramientas para la enseñanza de competencias emocionales • Psicólogos Infantiles: Herramientas de apoyo terapéutico durante la sesión de terapia y afuera de la misma • Niños: Material altamente atractivo, de fácil uso y comprensión 	
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de legislación de seguridad para juguetes infantiles • Registro de propiedad intelectual 	
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales no tóxicos • Piezas con bordes redondeados • Ilustraciones claras y de fácil comprensión • Instrucciones de seguimiento claras y específicas 	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento con anticipación con el inicio del año escolar • Disponibilidad continua de inventario • Campañas de promoción alineado con eventos educativos y comunidad de padres • Entrega a nivel nacional 	
REQUISITOS DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque seguro, atractivo y sostenible • Opción de entre a domicilio con pago contra entrega • Opción de entrega a través de distribuidores en punto físico • Disponibilidad para compra en línea en e-commerce 	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Director de desarrollo de productos	
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño: Verificación de cumplimiento de cumplimiento de competencias emocionales a las cuales están dirigidas • Calidad: Control de calidad de producto recibido y procesos de fabricación • Distribución: Control de inventario y seguimiento de logística tercerizada • Satisfacción: Retroalimentación y análisis de satisfacción de usuario final 	


Fuente: Elaboración Propia


Figura 12
Ficha técnica Tarjeta de Emociones

 FICHA TECNICA		CLAPY-TEC-FT-01 F.E. 2024/06/10 Versión: 01
NOMBRE DE PRODUCTO	Juegos de mesa en educación emocional para niños de 3 a 7 años	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia de clase media Alta • Jardines y Colegios privados de estratos 3 a 6 • Psicólogos infantiles 	
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Niños de 3 a 7 años • Docentes de colegios privados de estrato 3 a 6 	
PROCESO	Creación Material Didáctico 1. Diseño de juegos de mesa, de manera individual y en conjunto con productos creados en lanzamientos pasados 2. Envío al proveedor de fabricación 3. Revisión y control de Calidad 4. Comercialización, distribución y venta 5. Uso en Actividades Educativas	
RESPONSABLE	Área de desarrollo de productos	
DESCRIPCIÓN	<p>Juegos de mesa en educación emocional son una herramienta didáctica diseñada para ayudar a los niños a identificar y evocar sus emociones, propiciando el desarrollo de sus competencias emocionales.</p> <p>Esta pensado para que se comercialice de forma global y de manera complementaria con los productos anteriormente diseñados para el aumento de la vida útil, su uso esta dirigido para grupos permitiendo la comprensión de emociones en un contexto específico y situacional que le permita al niño plantear situaciones anticipadas</p> <p>El producto está hecho de materiales seguros y duraderos.</p>	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Padres y docentes: Herramientas para la enseñanza de competencias emocionales • Psicólogos Infantiles: Herramientas de apoyo terapéutico durante la sesión de terapia y afuera de la misma • Niños: Material altamente atractivo, de fácil uso y comprensión 	
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de legislación de seguridad para juguetes infantiles • Registro de propiedad intelectual 	
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales no tóxicos • Piezas con bordes redondeados • Ilustraciones claras y de fácil comprensión • Instrucciones de seguimiento claras y específicas 	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad continua de inventario • Campañas de promoción alineado con eventos educativos y comunidad de padres • Entrega a nivel nacional 	
REQUISITOS DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque seguro, atractivo y sostenible • Opción de entre a domicilio con pago contra entrega • Opción de entrega a través de distribuidores en punto físico • Disponibilidad para compra en línea en e-commerce 	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Director de desarrollo de productos	
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño: Verificación de cumplimiento de cumplimiento de competencias emocionales a las cuales están dirigidas • Calidad: Control de calidad de producto recibido y procesos de fabricación • Distribución: Control de inventario y seguimiento de logística tercerizada • Satisfacción: Retroalimentación y análisis de satisfacción de usuario final 	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13
Ficha técnica rompecabezas

 FICHA TECNICA		CLAPY-TEC-FT-01 F.E. 2024/06/10 Versión: 01
NOMBRE DEL SERVICIO	Cursos y talleres en educación emocional para niños de 3 a 7 años	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia de clase media Alta • Jardines y Colegios privados de estratos 3 a 6 • Psicólogos infantiles 	
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Niños de 3 a 7 años • Docentes de colegios privados de estrato 3 a 6 	
PROCESO	Creación Material Didáctico <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de contenido del curso/taller 2. Planificación y programación de las sesiones 3. Promoción y difusión 4. Inscripción de participantes 5. Impartir curso/taller 	
RESPONSABLE	Área de desarrollo de productos	
DESCRIPCIÓN	<p>Los cursos y talleres en educación emocional Están diseñados para ayudar a los padres, niños y docentes a identificar, entender y gestionar sus emociones, propiciando el desarrollo de sus competencias emocionales.</p> <p>Utilizando métodos didácticos, interactivos y prácticos. El servicio incluye material educativo, actividades dinámicas y seguimiento personalizado</p>	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Padres y docentes: Herramientas para la enseñanza de competencias emocionales • Psicólogos Infantiles: Herramientas de apoyo terapéutico durante la sesión de terapia y afuera de la misma • Niños: Ambiente seguro y acogedor • Instituciones Educativas: Programas estructurados que complementen su curricular académico 	
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de legislación de seguridad para juguetes infantiles • Registro de propiedad intelectual • Personal idóneo para dictar curso/taller 	
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada para instructores en educación emocional • Herramientas tecnológicas que faciliten la enseñanza e interacción 	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Programación flexible, en horarios escolares y laborales • Oferta en diferentes formatos, virtual, presenciales físicos y asistidos por tecnología • Adaptación de contenidos de acuerdo con las necesidad específicas identificadas para cada segmento de cliente 	
REQUISITOS DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de materiales físicos (cuando sea posible) y digitales • Espacios físicos adecuados y accesibles 	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Director de desarrollo de productos	
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de contenido: Validación de relevancia y efectividad del contenido • Capacitación de instructores: Evaluación de verificación de adquisición de conocimiento y conceptos a dictar • Promoción y difusión: Verificación de efectividad • Ejecución de sesiones: Supervisión de calidad • Evaluación Satisfacción: Retroalimentación y análisis de satisfacción de usuario final 	

		FICHA TECNICA	CLAPY-TEC-FT-01 F.E. 2024/06/10 Versión: 01
NOMBRE DEL SERVICIO	Cursos y talleres en educación emocional para niños de 3 a 7 años		
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia de clase media Alta • Jardines y Colegios privados de estratos 3 a 6 • Psicólogos infantiles 		
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Niños de 3 a 7 años • Docentes de colegios privados de estrato 3 a 6 		
PROCESO	<p>Creación Material Didáctico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de contenido del curso/taller 2. Planificación y programación de las sesiones 3. Promoción y difusión 4. Inscripción de participantes 5. Impartir curso/taller 		
RESPONSABLE	Área de desarrollo de productos		
DESCRIPCIÓN	<p>Los cursos y talleres en educación emocional Están diseñados para ayudar a los padres, niños y docentes a identificar, entender y gestionar sus emociones, propiciando el desarrollo de sus competencias emocionales.</p> <p>Utilizando métodos didácticos, interactivos y prácticos, El servicio incluye material educativo, actividades dinámicas y seguimiento personalizado</p>		
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Padres y docentes: Herramientas para la enseñanza de competencias emocionales • Psicólogos Infantiles: Herramientas de apoyo terapéutico durante la sesión de terapia y afuera de la misma • Niños: Ambiente seguro y acogedor • Instituciones Educativas: Programas estructurados que complementen su curricular académico 		
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de legislación de seguridad para juguetes infantiles • Registro de propiedad intelectual • Personal idóneo para dictar curso/taller 		
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada para instructores en educación emocional • Herramientas tecnológicas que faciliten la enseñanza e interacción 		
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Programación flexible, en horarios escolares y laborales • Oferta en diferentes formatos, virtual, presenciales físicos y asistidos por tecnología • Adaptación de contenidos de acuerdo con las necesidad específicas identificadas para cada segmento de cliente 		
REQUISITOS DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de materiales físicos (cuando sea posible) y digitales • Espacios físicos adecuados y accesibles 		
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Director de desarrollo de productos		
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de contenido: Validación de relevancia y efectividad del contenido • Capacitación de instructores: Evaluación de verificación de adquisición de conocimiento y conceptos a dictar • Promoción y difusión: Verificación de efectividad • Ejecución de sesiones: Supervisión de calidad • Evaluación Satisfacción: Retroalimentación y análisis de satisfacción de usuario final 		

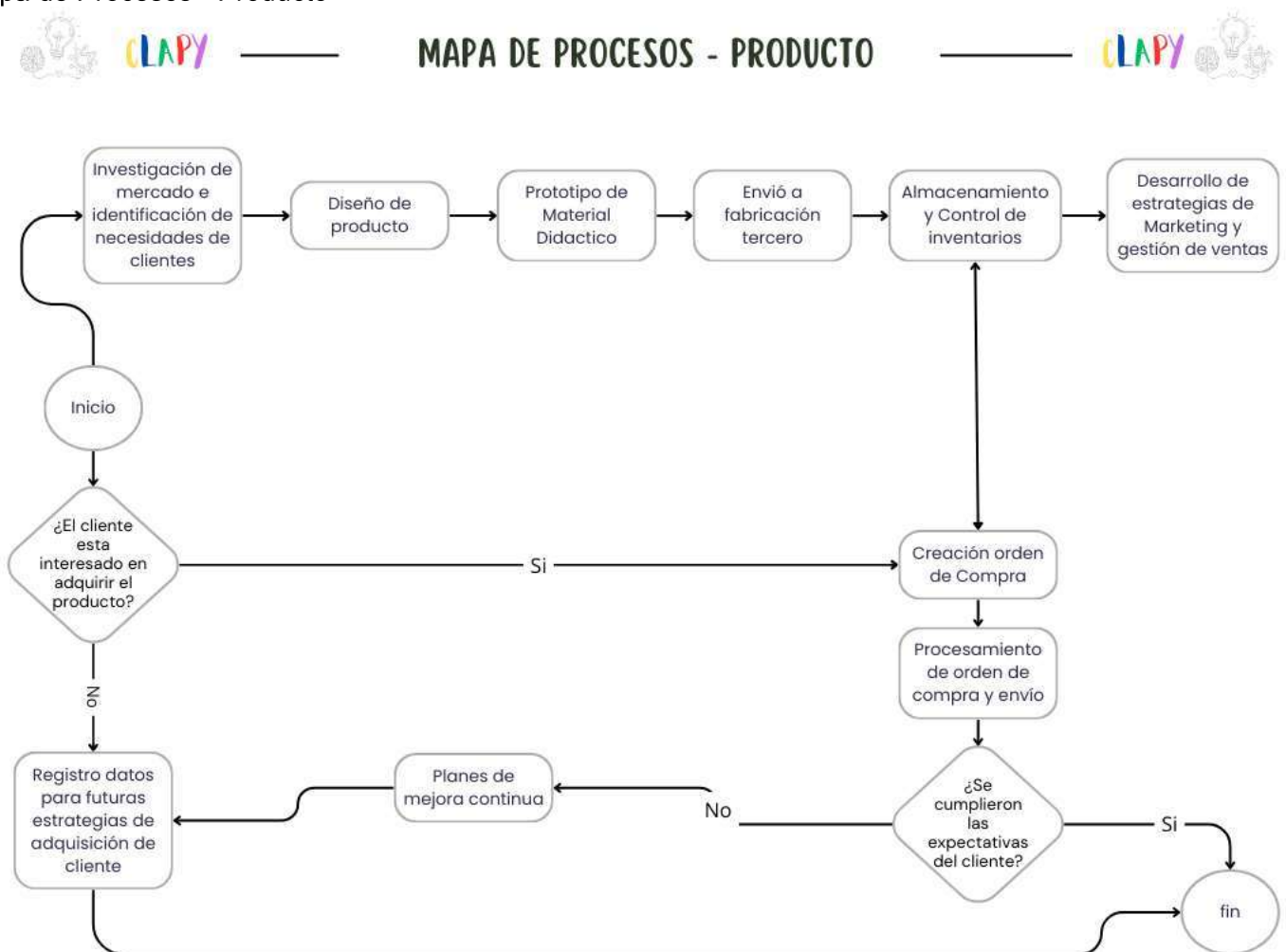
Fuente: Elaboración Propia

6.4 Descripción y definición del proceso

Con la intención de profundizar en la gestión estratégica de CLAPY se especifica a través de un mapa de procesos la descripción del proceso, inicialmente para las dos principales líneas de negocio: Material didáctico y cursos /talleres

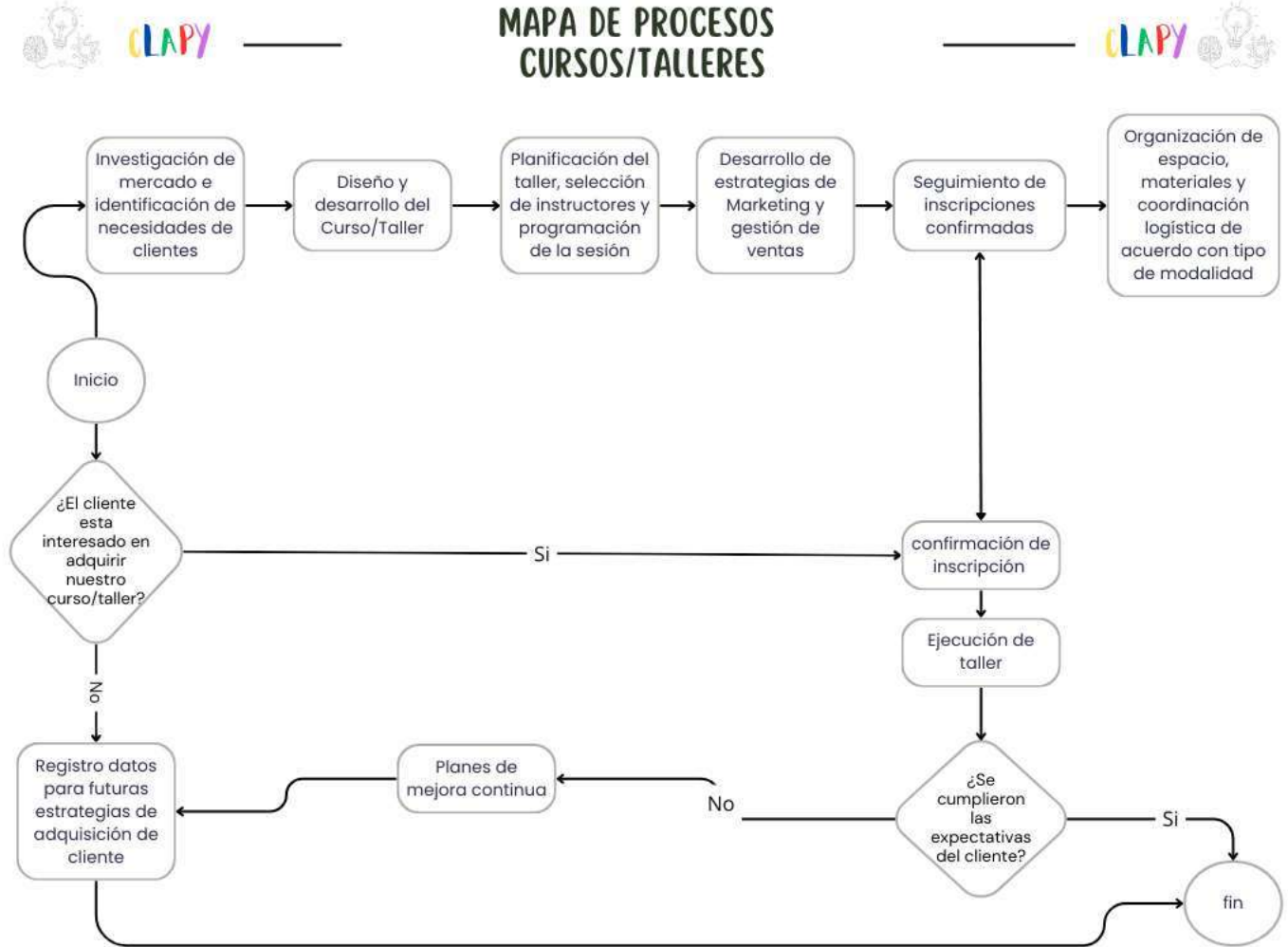
Es de considerarse que el proceso relacionado no integra los procesos previos a la adquisición del cliente.

Figura 14
Mapa de Procesos - Producto



Nota. En este esquema se da a conocer el mapa de procesos para el producto

Figura 15
Mapa de procesos Servicio



Nota. En este esquema se da a conocer el mapa de procesos para los cursos y talleres

6.5 Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos de CLAPY, para poder desarrollar y prestar sus servicios se encuentra asociada a la inversión inicial para puesta en marcha, resaltando Protección de marca, propiedad de planta, muebles y equipo de oficina.

Tabla 25
Necesidades y requerimiento- inversión inicial

Concepto	Cantidad	Vr. Unitario	Total
Escritorio	3	\$ 750,000	\$2,250,000
Sillas	3	\$ 550,000	\$1,650,000
Biblioteca	3	\$ 250,000	\$ 750,000
Equipo de oficina	3	\$3,000,000	\$9,000,000
Creación de marca	1	\$1,200,000	\$1,200,000
Puesta en marcha	1	\$4,500,000	\$4,500,000
		Total	\$19,350,000

Nota. En esta tabla se organizan los valores a las necesidades determinando el requerimiento inicial

6.6 Personal requerido

Para el funcionamiento de CLAPY se considera indispensable el contar con profesionales multidisciplinarios dentro del personal operativo, se resalta la presencia de:

- Un/a psicólogo/a infantil especializado/a en el desarrollo infantil, quien serán los encargados de diseñar y validar su contenido y uso tanto para producto como para la ejecución de talleres.
- Un/a pedagogo/a que estructuren de manera didáctica y acorde a las etapas del desarrollo y de los procesos propios de aprendizaje
- Diseñador/a Grafico/a y de multimedia quien será el desarrollador de materiales atractivos y funcionales de acuerdo con las indicaciones planteadas.

Dentro del personal administrativo, se resalta

- Un equipo de ventas y relaciones públicas quien serán los encargados de realizar los acercamientos con nuestros clientes y distribuidores potenciales

- Gerente administrativo quien será el encargado de gestionar los recursos financieros, legales y operativos
- Se contempla la contratación de prestación de servicios para terceros agencia de *marketing*, Despacho de abogados y Central de contadores

Los valores presentados en valor Unitario mes contemplan el factor prestacional, incluyendo los aportes parafiscales, y de prestaciones sociales, de cada uno de los colaboradores representados de la siguiente manera

Tabla 26
Desglose factor Prestacional

Concepto	Valor %
Salud	8.5%
Pensión	12%
ARL (I)	0.522%
Caja de compensación	4%
Vacaciones	4.17%
Prima	8.33%
Cesantías	8.33%
Intereses sobre Cesantías	1%
Total Factore Prestacional	1.47

Nota. En esta tabla se organiza de forma porcentual el desglose por factor prestacional

Tabla 27
Costos anuales talento humano

Talento humano	Cantida d	Vr. Unitario mes	Costo anual – Año 1
Psicólogo Infantil	1	\$ 4,640,000	\$55,680,000
Pedagogo	1	\$ 3,625,000	\$43,500,000
Diseñador Grafico	1	\$ 3,625,000	\$43,500,000
Equipo de ventas	1	\$ 2,900,000	\$34,800,000
Coordinador administrativo	1	\$ 4,350,000	\$52,200,000

	1	Subtotal	\$229,680,000
Outsourcing Asesoría Legal	1	\$ 7,616,000	\$7,616,000
Outsourcing asesoría marketing	1	\$ 9,996,000	\$9,996,000
Outsourcing asesoría contabilidad	1	\$ 9,996,000	\$9,996,000
		Subtotal	\$27,608,000
		Total	\$257,288,000

Nota. En esta tabla se organiza los costos anuales de talento humano

6.7 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos para CLAPY para sus primeros años de operación, se contempla la adquisición de un dominio propio y un host para la construcción de marca, brindando confianza, seguridad, fiabilidad y escalabilidad.

Se prioriza el uso de computadores portátiles, permitiendo mayor comodidad y facilidad en desplazamiento, Se contemplan equipos que cumplan mínimo con memoria Graficadora independiente, RAM de 8 Gb y procesador i5. Con estas características es posible el diseño y desarrollo de los productos, páginas web y creación de cursos/talleres.

Para la creación de contenido digital, en producción y postproducción se contempla el uso de licencias existentes para facilitar su proceso. Para la coordinación de actividades y seguimiento de estas, se pretende la incorporación de plataformas de gestión tales como Trello o Asana.

6.8 Materia primas y suministros

El análisis de los recursos y materias primas para cada producto debe realizarse de manera detallada. Se especifica que el fabricante deberá adquirir materiales comunes como madera, cartón y papel, cumpliendo con las calidades y especificaciones establecidas internamente por CLAPY para su fabricación.

En este mismo sentido, al tercerizar la fabricación de los productos, se debe gestionar un portafolio de proveedores que garantice la continuidad operativa, minimizando el impacto de la posible ausencia de alguno de ellos.

6.9 Infraestructura

Se proyecta el uso de zonas de *Coworking* en caso de así requerirse, en especial para concretar reuniones internas que no puedan ser llevadas a cabo por tecnología o así lo prefieran los colaboradores, en este mismo sentido se provisiona el uso de espacio para el equipo de ventas y de espacios para dictar los cursos en caso de que estos se realicen de manera presencial.

6.10 Plan de producción

6.10.1 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El procesamiento de las órdenes recibidas por los clientes directos se inicia por el registro de solicitud y confirmación de disponibilidad en caso de que no se cuente con el producto, se ha de registrar y evaluar las razones por las cuales se permitió la oferta de un producto en ausencia de inventario, para ello en caso de ausencia o reducción del inventario se plantea la creación de sistema de alerta interna y a través de nuestros canales de venta directo. Se han de considerar herramientas de análisis y pronóstico de demanda que permitan una fluctuación razonable para mantener el equilibrio entre unidades existentes y unidades compradas.

Para los distribuidores se contempla la implementación de políticas de adquisición con un mínimo de unidades de pedido que permita mantener el costo beneficio proyectado.

6.10.2 Escalabilidad de operaciones

De acuerdo con el modelo de negocio planteado es posible vislumbrar un alto potencial de escalabilidad aprovechando la alta demanda de los consumidores, una vez son generados los diseños iniciales, el costo de producir unidades adicionales es menor, lo que permite aumentar la producción sin incurrir en grandes gastos adicionales, también puede diversificarse en el mercado, para posibilitar este escenario se debe migrar de una alternativa de interacción

mayormente presencial hacia una tendencia digital y acceso información preexistente y grabada.

La educación emocional y el reconocimiento de su importancia se encuentra en una demanda creciente y un mercado potencial de acuerdo con la necesidad de brindar competencias emocionales

Tabla 28
Proyección de crecimiento CLAPY

2025	2026	2027	2028
5%	7%	10%	15%

Nota. En esta tabla se organiza la proyección de crecimiento

6.10.3 Capacidad de producción

La capacidad de producción de los productos ofertados por CLAPY está basado en el tiempo que se estima que se requiere para la creación conceptual de nuevos productos, esta inicialmente está considerada en un 15% de la capacidad normal de trabajo, para la creación de los juegos de mesa al comprender que estos requieren una mayor inversión de tiempo se considera una inversión del 25% de la capacidad moral de trabajo. Finalmente se considera que por lo menos el 45% de la capacidad moral de trabajo estará dirigida a la creación y dirección de cursos y talleres.

Para la capacidad de producción de la fabricación para el primer año, de acuerdo con las proyecciones realizadas, el o los proveedores de fabricación deben contar con una capacidad mínimo instalada para dar cumplimiento a las siguientes unidades proyectadas

Tabla 29
Cantidad mínima de fabricación

Nombre del producto	Cantidad anual	Cantidad mensual
Rompecabezas	1,404	117
Libros y cuentos	1,820	151

Juegos de mesa	884	74
-----------------------	-----	----

Nota. En esta tabla se organiza la cantidad mínima de fabricación de los productos

6.10.4 Costo de producción

Los costos de producción de los productos ofertados por CLAP, se encuentran internamente ligados a la capacidad de producción y a los costos asociados de la fabricación tercerizada lo anterior descrito exclusivamente al costo de producción operativo.

Tabla 30
Costos de producción

Nombre del producto	Dedicación personal	Costo de fabricación	Costo 1 año
	15%	54%	\$ 46,674,000
Rompecabezas			
Libros y cuentos	15%	69%	\$ 66,902,000
Juegos de mesa	25%	50%	\$ 71,030,000
Cursos y Talleres	45%	22%	\$ 82,406,000

Nota. En esta tabla se organiza de forma porcentual el desglose por costos de producción

6.10.5 Logística y distribución

Desde el entender de la naturaleza propia de CLAPY, una empresa que terceriza la fabricación y no se contempla un lugar físico de almacenamiento requiere la implementación de estrategias de control para un modelo de entrega justo a tiempo (JIT) por sus siglas en inglés, este enfoque disminuye el uso de grandes superficies de almacenamiento.

Para los servicios de logística y distribución se contempla que estas se realicen en outsourcing permitiendo establecer ventajas en el uso de pagos contra entrega, incrementando la confianza con nuestros clientes verificando la existencia y envió del producto antes de realizar el pago .

Se prioriza inicialmente la contratación con proveedor local, disminuyendo la huella de carbono de traslados y beneficiando los tiempos de entrega, se estima que el costo de logística y distribución al 10%, el cual es trasladado al cliente final a través de recargo de domicilio.

6.11 Política aseguramiento de calidad

La tercerización de la fabricación de los productos requiere la implementación seria de la política para el aseguramiento de la calidad, iniciando por la selección y evaluación del proveedor, se incluye auditorias periódicas sin previo y con previo aviso.

Se hacen evaluaciones en procesos intermedios antes de la finalización y empaque de los productos, donde se garantice el correcto uso y almacenamiento de material a distribuir

Finalmente, a través del sistema de mejora continua e implementación de lecciones aprendidas donde se evidencie la información recopilada, analizada para su posterior implementación producto de la retroalimentación por parte de los clientes.

6.12 Conclusión

A través del análisis de viabilidad técnica y operativa de CLAPY, en cuanto a la macro y micro localización, se ubica en Bogotá, se determinó que la ubicación seleccionada cumple con los criterios estratégicos de accesibilidad para espacios físicos y de transporte, cercanía con clientes objetivos, acceso a proveedores, acceso a distribuidores entre otros.

Del análisis de recursos humanos revela que la estructura organizacional de CLAPY, se destaca la necesidad de contar con personal especializado en Psicología Infantil; Pedagogo; Diseñador Gráfico

Finalmente, se profundiza en el análisis de proceso de creación y comercialización como un proceso interno, mientras que el proceso de fabricación y distribución se contemplan como procesos externos con la intención de disminuir los costos de capital inicial para operación.

7 Aspectos organizacionales y legales

7.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico de CLAPY se encuentra proyectado a un periodo de cinco (5) años.

7.1.1 Misión

Diseñar, distribuir y comercializar material didáctico encaminado a fomentar en el desarrollo de competencias emocionales de los niños y niñas, propiciando su desarrollo socioemocional. Estamos comprometidos a crear productos acordes al desarrollo de su ciclo vital; apoyando a, padres, educadores y profesionales en la salud mental en su labor de agentes reguladores externos preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

7.1.2 Visión

Para el año 2030 CLAPY, Seremos líderes nacionales en la industria del material didáctico de educación emocional, reconocidos por nuestro compromiso con el desarrollo de competencias emocionales de los niños y niñas. Ansiamos expandir nuestro impacto nacional, ofreciendo soluciones educativas que se adapten a las necesidades de los niños y niñas con neurodiversidad, contribuyendo en la formación de generaciones más empáticas, creativas y conscientes.

7.2 Estructura organizacional

De acuerdo con la naturaleza de CLAPY, la cual está dirigida en el desarrollo de productos y servicios educativos, se considera imperativo establecer mecanismos flexibles al entorno cambiante del mercado y la generación de los productos en sí. En este mismo sentido, se resalta la necesidad de disminuir la cadena de mando de aprobaciones. Por lo anterior descrito, CLPAY cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional. Con las siguientes áreas


- **Junta directiva:** agente fundamental ante la gobernanza de la compañía, proporcionando una dirección estratégica, Conformado por miembros internos y externos de la compañía, para la toma de decisiones claves ante la supervisión y control de cumplimiento de objetivos.
- **Gerencia General:** Definir y supervisar la implementación de la estrategia de la compañía, asegurando la operación y funcionamiento de todas las áreas
- **Área Comercial y Marketing:** Diseñan y ejecutan estrategias de venta y promoción de los productos y servicios de CLAPY, analizando las tendencias de mercado, las necesidades de los clientes y competencia. En este mismo sentido, es de su responsabilidad la relación con los clientes y distribuidores a través de los canales adecuados.
- **Área Logística:** Coordina con el tercero la producción de para asegurar la disponibilidad y entrega de los productos, así como el control de calidad de los materiales y productos durante el proceso de producción, así como el control de inventarios.
- **Área Administrativa y Financiera:** Se contempla el manejo de la contabilidad general, control de flujo de efectivo y liquidez de la compañía.
- **Área Creación y Diseño:** Crea el contenido educativo, asegurando que sea psicopedagógico sólido y relevante, En este mismo sentido se encargan del diseño gráfico y visual del material, tal como ilustraciones, gráficos y formatos atractivos para los niños. Desarrolla ideas que incorporen las últimas tendencias en educación y psicología infantil.

7.3 Perfiles y funciones

A continuación, se ilustran los perfiles y funciones principalmente para los directores de departamentos


7.3.1 Gerente General

Figura 16
Ficha técnica perfil general gerente general

	PERFIL DE CARGO
Nombre del cargo	Gerente General
Descripción del Cargo	Responsable de la dirección estratégica y operativa de la empresa, asegurando que todas las áreas funcionen de manera eficiente y efectiva
Requisitos de Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario: Administración de Empresas, Negocios, o áreas afines. • Educación de posgrado: MBA o similar, altamente deseable.
Requisitos de Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 años de experiencia en roles de gestión senior, preferiblemente en la industria educativa o de desarrollo de productos. • Experiencia previa en la dirección general o como CEO es una ventaja.
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y habilidades de gestión. • Pensamiento estratégico y capacidad para tomar decisiones. • Habilidades de comunicación y negociación. • Capacidad para trabajar bajo presión y adaptarse a cambios.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y seguimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. • Liderar la gestión diaria y trabajar en estrecha colaboración con los gerentes locales. • Tomar decisiones importantes sobre inversiones y cambios importantes. • Representar a la empresa ante accionistas, clientes y proveedores. • Motivar y liderar el equipo directivo.

7.3.2 Director de Creación y diseño

Figura 17
Ficha técnica perfil general director de creación y diseño

	PERFIL DE CARGO
Nombre del cargo	Director de Creación y Diseño
Descripción del Cargo	Responsable de desarrollar y supervisar el contenido y diseño del material didáctico, asegurando su calidad y efectividad educativa.
Requisitos de Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Administración de Empresas, Negocios, o áreas afines. • Educación de posgrado (MBA o similar) es altamente deseable.
Requisitos de Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Diseño Gráfico, Educación, Psicología Infantil, o áreas relacionadas. • Educación adicional en Diseño Educativo o Desarrollo Infantil es una ventaja.
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad y habilidades de diseño. • Conocimientos en desarrollo infantil y educación emocional. • Habilidades de gestión de proyectos y liderazgo. • Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse efectivamente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y supervisar el contenido educativo del material didáctico. • Diseñar elementos gráficos y visuales atractivos. • Implementar nuevas ideas y conceptos para mejorar los productos. • Realizar pruebas y evaluar el material con grupos focales. • Colaborar con expertos en psicología infantil y educación.

7.3.3 Director Comercial y de Marketing

Figura 18


Ficha técnica perfil general director comercial y *marketing*

 PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo	Director Comercial y de Marketing
Descripción del Cargo	Responsable de la estrategia comercial y de marketing para promover y vender el material didáctico, así como gestionar las relaciones con clientes y distribuidores.
Requisitos de Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Marketing, Negocios, o áreas relacionadas. • Educación adicional en Estrategias Comerciales o Publicidad es deseable.
Requisitos de Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 años de experiencia en marketing y ventas, preferiblemente en el sector educativo. • Experiencia en gestión de equipos y desarrollo de estrategias comerciales.
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de marketing y ventas. • Conocimiento de investigación de mercado y análisis de tendencias. • Capacidad de liderazgo y gestión de relaciones con clientes. • Habilidades de comunicación y creatividad.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar estrategias de ventas y marketing. • Realizar investigaciones de mercado y ajustar estrategias basadas en datos. • Desarrollar y gestionar campañas publicitarias. • Mantener y gestionar relaciones con clientes y distribuidores. • Coordinar actividades de ventas y distribución.

7.3.4 Director de Logística

Figura 19


Ficha técnica perfil director de logística

 PERFIL DE CARGO	
Nombre del cargo	Director de Logística
Descripción del Cargo	Responsable de la gestión de inventarios, control de calidad, coordinación de envíos y optimización de procesos logísticos para asegurar el flujo eficiente de productos.
Requisitos de Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Logística, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o áreas relacionadas. • Educación adicional en Gestión de la Cadena de Suministro es un plus.
Requisitos de Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 años de experiencia en logística y gestión de operaciones, preferiblemente en el sector educativo o de productos. • Experiencia en gestión de equipos y procesos logísticos.
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en gestión de inventarios y control de calidad. • Conocimiento de optimización de procesos logísticos. • Capacidad para coordinar y gestionar envíos y distribución. • Habilidades de organización y resolución de problemas
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el inventario de materiales y productos. • Supervisar el control de calidad durante la producción y antes de la distribución. • Coordinar el transporte y la entrega de productos. • Mejorar procesos logísticos para reducir costos y aumentar eficiencia. • Planificar la producción en función de la demanda y niveles de inventario.

7.3.5 Director Administrativo y Financiero

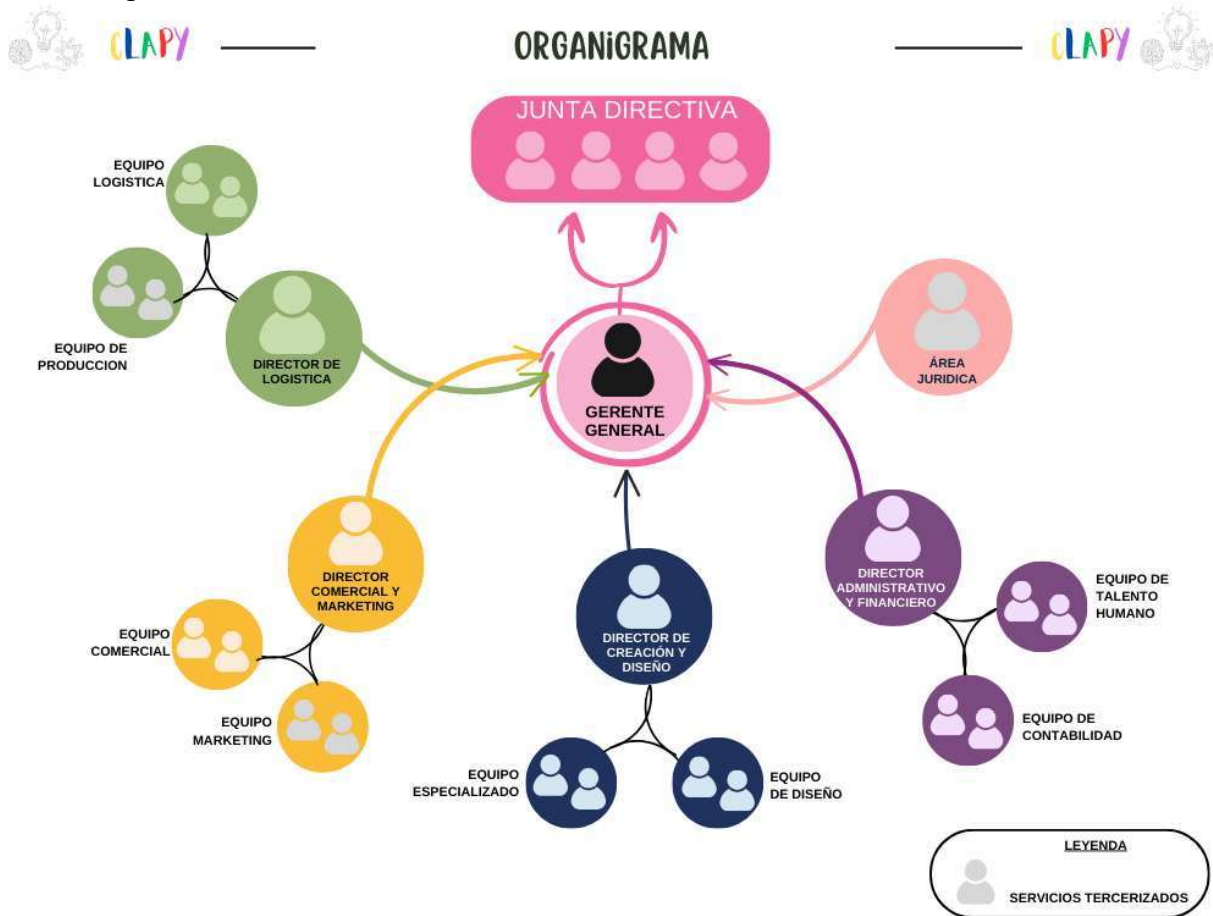
Figura 20

Ficha técnica perfil director administrativo y financiero

	PERFIL DE CARGO
Nombre del cargo	Director Administrativo y Financiero
Descripción del Cargo	Responsable de la gestión de las finanzas y la administración general de la empresa, incluyendo la planificación financiera, contabilidad, y control de tesorería. Asegura que la empresa opere con eficiencia financiera y cumpla con todas las normativas legales y fiscales.
Requisitos de Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Administración de Empresas, o áreas relacionadas • Educación de posgrado Máster en Finanzas o MBA con especialización financiera, es altamente deseable.
Requisitos de Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 años de experiencia en roles financieros y administrativos, preferiblemente en una posición de liderazgo. • Experiencia previa en gestión financiera, contabilidad y administración en empresas similares o en el sector educativo es deseable.
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo en contabilidad y finanzas. • Habilidades de planificación y análisis financiero. • Capacidad para gestionar presupuestos y controlar gastos. • Competencias en cumplimiento fiscal y legal. • Habilidades de liderazgo y gestión de equipos. • Capacidad para tomar decisiones bajo presión y resolver problemas.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la contabilidad general, incluyendo el registro de transacciones financieras y la preparación de informes financieros. • Desarrollar y gestionar los presupuestos de la empresa, realizando previsiones y ajustes según sea necesario. • Controlar el flujo de caja, gestionar las inversiones y asegurar la liquidez de la empresa. • Coordinar las relaciones bancarias y gestionar la financiación de las operaciones. • Elaborar planes financieros a largo plazo, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos. • Evaluar el rendimiento financiero y proponer estrategias para mejorar la rentabilidad. • He de asegurar que la empresa cumpla con todas las obligaciones fiscales, legales y regulatorias. • Coordinar con auditores externos y preparar la documentación necesaria para auditorías. • Supervisar funciones administrativas, como la gestión de documentos, coordinación de reuniones y soporte a otras áreas. • Optimizar los procesos administrativos para mejorar la eficiencia operativa.

7.4 Organigrama

Figura 21
Estructura Organizacional CLAPY



Nota. En esta figura se presenta el organigrama de la entidad

7.5 Factores clave de la gestión del talento humano

Se considera principalmente cinco (5) factores claves para la gestión del talento humano en CLAPY a través de:

Reclutamiento, selección y adaptación: Proceso por el cual se busca atraer, evaluar y contratar los candidatos idóneos de acuerdo con los requerimientos del perfil buscado y cultura organizacional. Para ello el proceso inicia por la búsqueda y selección del personal

calificado, entrevista inicial; pruebas Psicométricas; evaluación técnica; entrevista Técnica y finalmente una vez el proceso sea exitoso, se inicia con la integración y seguimiento.

Desarrollo y capacitación: Se prioriza el crecimiento y mejora de las habilidades y competencias de los trabajadores, Para ello se inicia con la identificación de las necesidades ante la gestión del equipo y las necesidades corporativas ante los desafíos específicos de un sector cambiante. Seguido se ha de seleccionar el método y protocolo de capacitación; finalmente se ha de generar su implementación, evaluación y seguimiento.

Gestión del Desempeño y compensación: La gestión del desempeño esta guiada en la mejorar la efectividad y eficiencia de los objetivos establecidos por la compañía, en este sentido, se ha de considerar factores motivacionales de los empleados

Cultura organizacional y relaciones laborales: Se busca generar un impacto significativo en el que se busca que se esté interrelacionadas entre la cultura organizacional desde la integración, adaptación, motivación, compromiso y crecimiento alineado con relaciones laborales positivas en una comunicación clara y transparente; protocolos guía de resolución de conflictos; apoyo y bienestar

Salud, bienestar, y cumplimiento: Se centra en promover ambientes de trabajo físico y mentalmente saludables, prevención de enfermedades laborales y finalmente una cultura de bienestar y autocuidado.

Figura 22
Gestión del Talento Humano



Nota. En figura se demuestra la gestión del talento humano

7.6 Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo para CLAPY está basado en la junta directiva, la cual a través de ella será la encargada de la toma de las decisiones, para establecer objetivos, metas a corto y largo plazo, Protección de los derechos de los accionistas y la promoción de la transparencia empresarial.

Por lo anterior, dentro de los principales principios que se deben preservar durante la gobernanza de CLAPY se prima la responsabilidad social corporativa, Gestión del riesgo, y políticas de transparencia en la divulgación.

Figura 23
Esquema de gobierno corporativo



Nota. En esta figura se plasma el esquema de gobierno

7.7 Aspectos legales

7.8 Estructura jurídica y tipo de sociedad

La estructura jurídica de CLAPY se refiere al marco legal en términos de responsabilidad de propietarios, administración y distribución de ganancias junto con sus obligaciones fiscales.

De acuerdo con la Ley 1257 de 2008, regula las sociedades empresariales por acciones simplificadas (S.A.S), que es el caso de CLAPY, esto teniendo en cuenta:

1. Permite su creación con un único socio
2. Se fija una cuantía máxima de capitalización y permite que esta sea pagada hasta en un periodo de 2 años
3. Responsabilidad Limitada, lo cual implica que sus accionistas tendrán que responder hasta el monto de inversión

7.8.1 Tramites, Licencias y Permisos

- Solicitud del registro único tributario (RUT), ante la dirección de impuestos y Aduana Nacionales (DIAN), este se obtiene a través de registro ante la página oficial, durante este proceso se asigna el número de identificación tributaria (NIT)

el cual clasifica al contribuyente seguido de la expedición del RUT lo cual permite ser identificado como contribuyente.

de acuerdo con la resolución 00622 del 28 de enero de 2005 se requiere el RUT antes de iniciar el trámite de registro ante la Cámara de Comercio.

- Registro ante la Cámara de comercio de Bogotá, Se considera como el primer paso formal para constitución de una SAS, para ello se deben registrar los siguientes documentos: Acta de constitución; Estatutos; Objeto y capital social, así como sus órganos Sociales y facultades
- Registro de Marca, Dado la naturaleza de CLAPY acerca de su creación de productos con propiedad intelectual, con ello se busca proteger su identidad.
- Registro Mercantil, proceso de inscripción ante el registro único empresarial (RUES)
- Resolución de facturación, de acuerdo con la resolución 000165 de 2023, se estipulan las condiciones en las cuales una empresa se encuentra obligada a realizar la facturación electrónica, para ello el contribuyente puede hacer uso del operador autorizado o a través del portal gratuito dispuesto por la DIAN.
- Inscripción al Sistema de Seguridad Social, registro a la empresa y a sus empleados.

7.9 Presupuesto de personal administrativo

De acuerdo con el análisis técnico del personal mínimo requerido para el área administrativa

Tabla 31
Costo administrativo - año 1

Nóminas:	Valor Año 1
Administrativa:	\$ 52,200,000
Ventas:	\$ 34,800,000

Total nóminas	\$	87,000,000
----------------------	----	------------

Nota. En esta tabla se organiza el costo administrativo

7.10 Aspectos Legales por considerarse

Se han de considerar aspectos tales como la creación de contratos y acuerdos de tipo comercial y laboral, que permitan blindar la compañía y proteger los derechos de sus trabajadores ante la ley colombiana

7.10.1 Aspectos de tipo tributario

De acuerdo con la proyección de ingresos al momento de creación derivado de las actividades ordinarias anuales, el decreto 957 del 5 de junio de 2019, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo (MINCIT) estipula para una empresa en el sector del comercio para una microempresa se encuentra hasta en un límite de 44,769 UVT.

En materia impositiva, actualmente Colombia

- Impuesto sobre Valor Agregado (IVA): La actividad económica CIUU 5244 (COMERCIO AL POR MENOR DE LIBROS, PERIÓDICOS, MATERIALES Y ARTÍCULOS DE PAPELERÍA Y ESCRITORIO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS) se encuentran gravados por este impuesto. Por otro lado, de acuerdo con el artículo 476 del estatuto tributario los servicios de educación guiado en el desarrollo humano se encuentran exentos del impuesto, sin embargo, para ello este debe estar autorizado por las autoridades competentes
- Impuesto de Renta
Beneficios Tributario por inversión en innovación y desarrollo, de acuerdo con la ley 1819 de 2016 se estipula que es posible una deducción del 100% sobre el impuesto de renta, para ello el proyecto debe inscribirse ante Registro Nacional de ciencia, tecnología e innovación

- Impuesto Industria y comercio (ICA), de acuerdo con la actividad principal de la empresa de acuerdo con secretaria Distrital de Hacienda Bogotá (SDH), tarifa corresponde a la 4.14x1000
- CLAPY, se encuentra obligada a practicar retención en la fuente e ICA a sus proveedores y recaudo del impuesto de IVA, por ello se encuentra a obligado a pagarlo dentro del calendario tributario nacional de la DIAN y SDH

8 Aspectos Financieros

8.1 Objetivos

8.1.1 General

- Evaluar la viabilidad Financiera de CLAPY, A través de los estados e indicadores financieros para una proyección conservadora de los siguientes 4 años.

8.1.2 Específicos

- Evaluar la viabilidad financiera mediante la comparación de tres escenarios Conservador, esperado y Optimista.
- Desarrollar los estados financieros y estado de resultados de CLAPY proyectados a 4 años
- Calcular los indicadores financieros de VPN y TIR

8.2 Supuestos generales

Para el desarrollo adecuado de la proyección financiera de CLAPY, es esencial definir los supuestos que guiaran el análisis, se consideran los indicadores del macroentorno económico tal índice de precio al producto (IPP) e Inflación.

Indicie de Precio al Productor (IPP)

El indicador (IPP) refleja la variación de los costos de variación de los costos de producción, el cual puede llegar a tener influencia en la inflación De acuerdo con la información proporcionada por el DANE (2024) para el indicador IPP para la actividad económica CIIU 3240- Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas. Se toman los valores mensuales de referencia desde el año 2015 hasta lo corrido del año 2024 (mayo), para completar los datos mensuales, se realizan a través de regresión de tipo lineal y el valor anual será el promedio de los doce meses del año en referencia, para los siguientes 4 años operativos de CLAPY, se hace de esta manera de acuerdo con la estadística de las microempresas y su dificultad

Tabla 32
Proyecciones IPP

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Enero	1.39	1.40	1.44	1.47	1.51	1.55	1.58
Febrero	1.39	1.42	1.45	1.49	1.53	1.56	1.60
Marzo	1.39	1.42	1.46	1.50	1.53	1.57	1.61
Abril	1.39	1.42	1.45	1.49	1.52	1.56	1.59
Mayo	1.42	1.43	1.47	1.51	1.54	1.58	1.62
Junio	1.37	1.41	1.44	1.47	1.50	1.54	1.57
Julio	1.37	1.40	1.43	1.46	1.49	1.53	1.56
Agosto	1.37	1.40	1.43	1.46	1.49	1.52	1.55
Septiembre	1.37	1.40	1.43	1.46	1.49	1.52	1.55
Octubre	1.38	1.41	1.44	1.47	1.51	1.54	1.57
Noviembre	1.38	1.41	1.44	1.47	1.50	1.54	1.57
Diciembre	1.37	1.41	1.44	1.47	1.50	1.53	1.56
Valor Promedio Anual	1.38	1.41	1.44	1.48	1.51	1.54	1.58

Nota. En esta tabla se organiza las proyecciones IPP basados DANE (2024)

A continuación, se presenta los índices históricos desde el año 2015 al año 2028 de acuerdo con la tendencia lineal observada en los datos, es acertado realizar una regresión lineal con el ánimo de encontrar los datos proyectados para los años de interés.

Figura 24
Índice Precio del productor (IPP) proyectado 2015 a 2028



Nota. En esta grafica se plantea la proyección IPP *basados DANE (2024)*

Inflación

La inflación puede ser entendida como el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios, las causas de la inflación pueden ser Básicas o estructurales, circunstanciales y acumulativas. (Ren & Radcliffe, 2009) Generalmente esta variación se calcula como las variaciones porcentuales del índice de precios del consumidor.

Realizar proyecciones de esta índice deriva en un proceso altamente complejo del entorno macroeconómico, considerando factores acumulativos postpandemia, con una inflación realmente elevada intentando disminuirla y un entorno político álgido dificultando en mayor grado esta tarea.

Al realizar un primer acercamiento hacia la tendencia de la inflación con datos desde el 2015, despliega cifras alarmantes hacia su crecimiento, No obstante, los economistas proyectan disminuciones graduales de la inflación. Por ello se estima que una perdida gradual de 81 puntos básicos porcentuales sobre el año inmediatamente anterior.

Tabla 33
Proyección inflación

2025	2026	2027	2028
9.3%	8.5%	7.7%	6.9%

Nota. En esta tabla se organiza la proyección inflación basados DANE (2024)

Modelos Financieros Planteados

Para la evaluación de los ingresos del modelo financiero de CLAPY, se contempla un análisis integral para una planeación estratégica, por lo cual se plantean tres modelos:

Optimista, Esperado uno Conservador.

8.3 Dimensión de ingresos

Para el análisis de los ingresos se contemplan principalmente 3 productos:

Rompecabezas; Libros y cuentos; juegos de mesa y 1 servicio de cursos y talleres. Para la definición de las unidades vendidas. Se contempla un análisis integral para una planeación estratégica, por lo cual se plantean tres modelos: Optimista, Esperado uno Conservador.

- Esperado: Se estima un crecimiento conservador tomando menos del 1% de la cuota del mercado.
- Modelo Optimista: Se estima que las ventas del primer año corresponderían al aumento esperado para el año siguiente, se mantienen los precios de venta.
- Modelo Conservador: Se estima que el crecimiento en ventas en los años proyectos (2025-2028) se mantiene constantes. Se mantienen los precios de venta.

Las ventas de los productos y servicios ofrecidos por CLAPY, se estima en ventas de menos del 1% del segmento de mercado. A través de nuestros canales directos

- Rompecabezas, se contemplan la venta de 27 unidades semanales
- Libros y Cuentos, Se contemplan la venta de 33 unidades semanales
- Juegos de Mesa, Se contemplan la venta de 16 unidades semanales
- Cursos y talleres, Se contemplan la venta de 36 unidades semanales

El precio de venta de los productos, se analiza el precio del mercado permitiéndonos estar en un 10% por debajo de los productos y servicios complementarios/sustitutos respecto a nuestra categoría similar.

Tabla 34
Proyección ingresos por ventas – Modelo Esperado

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$391,508,000	\$438,153,067	\$501,697,341	\$599,031,901	\$741,990,297
Anuales					

Nota. En esta tabla se organiza la proyección de ingresos 2026-2030

8.3.1 Crecimiento porcentual en ventas

Modelo Esperado

El modelo Esperado presenta un crecimiento conservador y manteniendo su posición en el mercado, por lo que se planea un crecimiento variable a lo largo de los 4 años de análisis, permitiendo crecimiento de hasta un 15% para el año 2028.

Tabla 35
Proyección crecimiento- Modelo: Esperado

Producto	2026	2027	2028	2029	2030
Rompecabezas		5%	7%	10%	15%
	1404	1474	1577	1735	1995
Libros y cuentos		4%	8%	15%	25%
	1716	1785	1928	2217	2771
Juegos de mesa		3%	5%	8%	10%

	832	857	900	972	1069
Talleres		4%	8%	15%	18%
	1872	1947	2103	2418	2853

Nota. En esta tabla se organiza la proyección de crecimiento

Modelo Optimista y Conservador

Para el modelo optimista se plantea un éxito en ventas para el año de inicio representando un incremento en ventas esperado para el año 2025, de crecimiento de ventas anuales se mantiene para los modelos Esperado y Optimista. Para el modelo Conservador, se considera las ventas del año inicial de operación se conservan las ventas proyectadas. No obstante, el crecimiento para los años subsecuente se mantiene en un valor constante.

Tabla 36
Proyección crecimiento- Modelo: Esperado y Optimista

	Modelo Optimista					Modelo Conservador				
Producto	2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028
Rompecabezas		5%	7%	10%	15%		5%	5%	5%	5%
	1474	1548	1656	1822	2095	1404	1474	1548	1625	1706
Libros y cuentos		4%	8%	15%	25%		4%	4%	4%	4%
	1785	1856	2004	2305	2881	1716	1785	1856	1930	2007
Juegos de mesa		3%	5%	8%	10%		3%	3%	3%	3%
	857	883	927	1001	1101	832	857	883	909	936
Talleres		4%	8%	15%	18%		4%	4%	4%	4%
	1947	2025	2187	2515	2968	1872	1947	2025	2106	2190

Nota. En esta tabla se organiza la proyección crecimiento- modelo

8.4 Dimensión de costos

8.4.1 Costos operacionales

El análisis de los costos se realiza de manera individual para cada uno de los productos de acuerdo con el acercamiento con los proveedores y el costo de la nómina de producción, reflejados de la siguiente manera para el primer año. Los costos de la fabricación fueron proyectados teniendo en cuenta los valores para inflación.

Tabla 37
Análisis de costos Modelo Esperado y Conservador

	Nomina Operativa		Costo	Costo
			Proveedor	unitario
Rompecabezas	15%	\$ 15,244	\$ 18,000	\$ 33,244
Libros y	15%	\$ 12,472	\$ 25,000	\$ 37,472
cuentos				
Juegos de	25%	\$ 42,873	\$ 40,000	\$ 82,873
mesa				
Talleres	45%	\$ 34,298	\$ 10,000	\$ 44,298

Nota. En esta tabla se organiza el análisis de costos

Teniendo en cuenta que el análisis de costos depende de las cantidades vendidas, se presenta el análisis realizado por costos para los modelos optimista

Tabla 38
Análisis de costos Modelo Esperado y Conservador

	Nomina		Costo	Costo
			Proveedor	unitario
Rompecabezas	15%	\$ 14,520	\$ 18,000	\$ 32,520

Libros y cuentos	15%	\$ 11,990	\$ 25,000	\$ 36,990
Juegos de mesa	25%	\$ 41,622	\$ 40,000	\$ 81,622
Talleres	45%	\$ 32,977	\$ 10,000	\$ 42,977

Nota. En esta tabla se organiza el análisis de costos

La estructura de los costos se presenta del año de funcionamiento

Tabla 39
Proyección costos por ventas – Modelo Esperado

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
Costos Anuales	\$262,852,000	\$277,175,638	\$301,169,533	\$343,487,281	\$409,198,585

Nota. En esta tabla se organiza la proyección costos por ventas

8.4.2 Costos administrativos

De acuerdo con el análisis técnico del personal mínimo requerido para el área administrativa

Tabla 40
Costo administrativo - año 1

Nóminas:	Valor Año 1
Administrativa:	\$ 52,200,000
Ventas:	\$ 34,800,000
Total nóminas	\$ 87,000,000

Desde las necesidades de CLAPY, se entiende la importancia de determinar un presupuesto de *Marketing* y en especial para el inicio de una empresa que aún no cuenta con clientes.

Tabla 41
Presupuesto *Marketing* 2026 - 2030

2026	2027	2028	2029	2030
\$ 9,996,000	\$10,495,800	\$11,440,422	\$12,470,059	\$13,592,365

Nota. En esta tabla se organiza el presupuesto *marketing*

8.4.3 Gastos fijos

Dentro de los gastos fijos se contempla en servicio de outsourcing asesoría legal y servicios de contabilidad; de acuerdo con el modelo de negocio no se contempla una tienda física, sin embargo, se contempla un presupuesto para asistencia en *coworking*.

Tabla 42
Gastos Fijos

	ValorAño1
Telefonía celular:	\$540,000.00
Internet:	\$1,800,000.00
Papelería:	\$240,000.00
Outsourcing	\$16,612,000.00
Coworking	\$1,000,000.00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$20,192,000.00

Nota. En esta tabla se organiza el valor de gastos fijos

8.5 Dimensión inversión

El análisis para la inversión inicial se comprende principalmente de en dos componentes inversión inicial y capital de trabajo

Inversión inicial

El análisis técnico, nos permite determinar los insumos básicos que se requiere. Para el análisis de gastos de puesta en marcha se contempla el costo de creación e inscripción ante la cámara de comercio, el costo de registro de marca para protección de la propiedad intelectual.

Tabla 43
Inversión inicial

	Inversión inicial
Muebles y enseres	\$4,650,000.00
Equipo de oficina	\$9,000,000.00
Patentes /inv. en intangibles	\$1,200,000.00
Gastos de puesta en marcha	\$4,500,000.00
Total inversiones	\$19,350,000.00

Nota. En esta tabla se organiza la inversión inicial

Capital de trabajo

Dentro del análisis de revisión de inversión de los recursos económicos para cubrir los gastos de la empresa para proveer flujos positivos en el flujo de caja de CLAPY

Tabla 44
Inversión capital de Trabajo

	Meses	Valor
Costos operativos	1.5	\$32,856,500.00
Nóminas	2.0	\$14,500,000.00
Marketing	3.0	\$2,499,000.00
Gastos fijos	1.0	\$1,682,666.67
Total		\$ 51,538,166.67

Nota. En esta tabla se organiza la inversión capital de trabajo

8.6 Crédito financiero

De acuerdo con lo recomendado, se plantea el análisis de tres modelos financieros uno optimista, uno Esperado y uno Conservador. Al realizar este acercamiento para la evaluación de solicitud de crédito, con una tasa de interés de 34.49%, que es la tasa máxima permitida para el mes de mayo de 2024 permitida por el banco de la república, se considera la máxima tasa teniendo en cuenta que es una inversión de alto riesgo sin puntaje score.

A revisar el análisis por solicitud de crédito financiero, el único modelo que permite permanecer un estado de resultados positivo durante los años de evaluación es el modelo optimista, por lo cual no se incluye para el análisis de indicadores financieros. Se requiere buscar otras fuentes de financiamiento.

8.7 Análisis financiero

En caso de profundizar en los análisis aquí realizados.

8.7.1 Balance general

Bajo los supuestos planteados, se puede evidenciar todos los años una utilidad positiva, lo cual permitiría sugerir que se cuenta con un modelo de negocio sostenible, No obstante, se resalta la importancia de verificar los supuestos generales y de ingresos para que se permita el desarrollo de la compañía.

En este mismo sentido CALPY presenta una gran oportunidad al pasar del primer año, al considerarse que en este primer año se hace un crecimiento conservador y cauteloso para posicionarse como marca.

Tabla 45
Balance General 2026-2030

	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$391,508,000	\$438,153,067	\$501,697,341	\$599,031,901	\$741,990,297
Costo ventas	\$262,852,000	\$277,175,638	\$301,169,533	\$343,487,281	\$409,198,585
Utilidad bruta	\$128,656,000	\$160,977,430	\$200,527,808	\$255,544,620	\$332,791,713
Gastos Administrativos y vtas	\$87,000,000	\$93,679,280	\$100,121,916	\$106,206,659	\$111,811,538
Gastos fijos del periodo	\$20,192,000	\$21,742,207	\$23,237,491	\$24,649,711	\$25,950,558
Otros gastos	\$9,996,000	\$10,495,800	\$11,440,422	\$12,470,060	\$13,592,365
Depreciación	\$3,870,000	\$3,870,000	\$3,870,000	\$3,870,000	\$3,870,000
Utilidad operativa	\$7,598,000	\$31,190,143	\$61,857,978	\$108,348,190	\$177,567,250
Gastos financieros	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidad antes de impuestos	\$7,598,000	\$31,190,143	\$61,857,978	\$108,348,190	\$177,567,250
Impuestos	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538

Utilidad neta	\$4,938,700	\$20,273,593	\$40,207,686	\$70,426,324	\$115,418,713
----------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Nota. En esta tabla se organiza el balance general a partir de Reyes-Giraldo, M. (sf).

8.7.2 Balance general

Del análisis del balance presentando, es posible resaltar la liquidez de la compañía, lo cual permite accionar rápidamente sobre pasivos corrientes, sería conveniente revisar los activos depreciados en la compañía esto con la conciencia de renovación de estos

Se considera una única inversión en capital social durante el análisis financiero de CLAPY, sin embargo, se requiere realizar controles financieros más profundos que permitan un accionar ante la planeación estratégica de CLAPY.

Tabla 46
Balance 2026-2030

	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
Caja/bancos	\$51,538,167	\$63,006,167	\$90,468,309	\$125,006,145	\$175,366,357	\$248,455,417
Fijo no depreciable	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Fijo depreciable	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000
Depreciación acumulada	\$-	\$3,870,000	\$7,740,000	\$11,610,000	\$15,480,000	\$19,350,000
Activo fijo neto	\$19,350,000	\$15,480,000	\$11,610,000	\$7,740,000	\$3,870,000	\$-
Total activo	\$70,888,167	\$78,486,167	\$102,078,309	\$132,746,145	\$179,236,357	\$248,455,417
Pasivo						
Impuestos x pagar	\$-	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538
Total pasivo corriente	\$-	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538
Obligaciones financieras	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Pasivo	\$-	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538
Patrimonio						
Capital social	\$70,888,167	\$70,888,167	\$70,888,167	\$70,888,167	\$70,888,167	\$70,888,167
Utilidades del ejercicio	\$-	\$4,938,700	\$20,273,593	\$40,207,686	\$70,426,324	\$115,418,713
Total patrimonio	\$70,888,167	\$75,826,867	\$91,161,759	\$111,095,852	\$141,314,490	\$186,306,879

Nota. En esta tabla se organiza el balance teniendo en cuenta Reyes-Giraldo, M. (sf).

8.7.3 Flujo de caja

Permitirá reconocer los ingresos y egresos que tiene CLAPY durante su proyección,

- Indicadores como Capital de Trabajo Neto operativo (KTNO), permite confirmar la liquidez operativa de CLAPY, lo cual puede ser entendida como el manejo del de los activos y pasivos corrientes.
- EBIT, es un indicador que nos permite visualizar la rentabilidad operativa, la cual puede ser usada para la evaluación comparativa de empresas del mismo sector, es importante revisar este valor con una empresa en las mismas condiciones de CLAPY, antes de iniciar sus operaciones.
- NOPLAT, a diferencia del indicador anteriormente descrito, este requiere conocer la rentabilidad después de los impuestos es decir la utilidad Neta relacionada en el estado de resultados

Tabla 47
Flujo de caja libre 2026-2030

	AÑO0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	\$51,538,1	\$63,006,167	\$90,468,309	\$125,006,145	\$175,366,357	\$248,455,417
	67					
Pasivos Corrientes	\$-	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538
KTNO	\$51,538,1	\$60,346,867	\$79,551,759	\$103,355,852	\$137,444,490	\$186,306,879
	67					
Activo Fijo Neto	\$19,350,0	\$15,480,000	\$11,610,000	\$7,740,000	\$3,870,000	\$-
	00					
Depreciación Acumulada	\$-	\$3,870,000	\$7,740,000	\$11,610,000	\$15,480,000	\$19,350,000
Activo Fijo Bruto	\$19,350,0	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000	\$19,350,000
	00					
Total Capital Operativo Neto	\$70,888,1	\$75,826,867	\$91,161,759	\$111,095,852	\$141,314,490	\$186,306,879
	67					
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$7,598,000	\$31,190,143	\$61,857,978	\$108,348,190	\$177,567,250

Impuestos	\$2,659,300	\$10,916,550	\$21,650,292	\$37,921,867	\$62,148,538
NOPLAT	\$4,938,700	\$20,273,593	\$40,207,686	\$70,426,324	\$115,418,713
Inversión Neta	-\$4,938,700	-\$15,334,893	-\$19,934,093	-\$30,218,638	-\$44,992,389
Flujo de Caja Libre del periodo	\$-	\$4,938,700	\$20,273,593	\$40,207,686	\$70,426,324

Nota. En esta tabla se organiza el flujo de caja teniendo en cuenta Reyes-Giraldo, M. (sf).

8.7.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos permite reconocer cual debe ser la cantidad de ingresos que debe percibir una empresa en relación con sus costos antes de generar utilidad, Teniendo en cuenta la inversión inicial realizada por el aporte de los socios; Costos y gastos de tipo fijo y variable se estipula para cada uno de los productos la cantidad de unidades vendidas, de acuerdo con la contribución en la estructura de ingresos, se alcanza en \$368,155,869 equivalentes a la venta de 5,054 unidades

Tabla 48
Punto de Equilibrio

Nombre del producto	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Punto equilibrio por referencia (Unidades)
Rompecabezas	\$ 13,756.410	17%	\$ 2,318.619	852
Libros y cuentos	\$ 22,527.972	26%	\$ 5,924.477	1329
Juegos de mesa	\$ 27,127.404	23%	\$ 6,341.377	1181
Talleres	\$ 25,701.923	33%	\$ 8,602.583	1692
			Total	5,054

Nota. En esta tabla se organiza el flujo de caja en cuenta Reyes-Giraldo, M. (sf).

8.7.5 Indicadores financieros

Para realizar la evaluación del VPN del proyecto se contempla una Tasa interés de oportunidad (TIO) del 10% a 15%, considerando el proceso de validación de los expertos. Al

traer el dinero a l valor presente, podemos de acuerdo con la tasa interés (TIO) proyectada, los tres modelos reflejan en sus indicadores la viabilidad financiera.

Tabla 49

Indicador VPN, TIR y Periodo de Recuperación

Indicador	Modelo		
	Optimista	Esperado	Conservador
TIO	15	15%	10%
VPN	\$ 28,704,962	\$4,179,621	\$5,800,979
TIR	26.09	16.59%	12.12%
Años	3.57	4.72	4.62
retorno			

Nota. En esta tabla se organiza los indicadores teniendo en cuenta Reyes-Giraldo, M. (sf).

8.8 Conclusión

Una vez analizada la información presentada, cuya función consiste en determinar la viabilidad financiera del proyecto, el análisis de los estados financieros proyectados a cuatro años permite concluir que ante el panorama y los supuestos planteados para CLAPY cuenta con la viabilidad financiera; Los resultados de los indicadores financieros es posible vislumbrar una TIO entre el 10% y 15%, y TIR entre 12.12% a 26.09%, refleja un escenario favorable en términos de rentabilidad y recuperación de la inversión, con retornos de 3.57 años a 4.72 años.

CLAPY muestra una capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y generar utilidades. No obstante, se requiere profundizar en los supuestos bases del análisis de negocio como su dimensión de ingresos relacionado con los precios de venta a consumidor final y ventas esperadas. En este mismo sentido, se recomienda buscar fuentes de financiamiento alternativas a la banca tradicional entendiendo la situación económica que atraviesa el país y sus altas tasas para la adquisición de créditos.

9 Enfoque hacia la sostenibilidad

El enfoque de la para el año 1972 se crea Programa De Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), muestran el origen de la preocupación oficial acerca del tema de sostenibilidad; la sostenibilidad empresarial puede ser considerada como la capacidad de una empresa para operar de manera eficiente y rentable, a la vez que gestiona de manera positiva sus impactos Económicos, ambientales y sociales (Gómez y Sánchez, 2023).

CLAPY es una compañía que, de acuerdo con su ejercicio operativo y la legislación colombiana no se encuentra requerida para realizar actividades de compensación de tipo ambiental y social. No obstante, ante la recurrente necesidad de una conciencia de responsabilidad social, se plantea desde cuatro dimensiones Social; Ambiental; Económica y Gobernanza.

9.1 Dimensión social

Dentro del desarrollo de la gerencia de proyectos (GPM) se identifican criterios básicos de cumplimiento para evaluación, gestión y desarrollos sostenibles. Por ello se identifican los siguientes aspectos de cumplimiento.

La dimensión social puede ser vista desde dos enfoques principales, hacia el desarrollo al interior de CLAPY, donde se deben garantizar las condiciones laborales seguras, justas y saludables, un equilibrio entre trabajo y vida personal por ello se establece como una empresa con trabajo híbrido, principalmente en teletrabajo, brindando mayores tiempos para sus empleados y disminuyendo sus tiempos de transporte.

Por otro lado, la dimensión social de CLAPY también se encuentra enfocada hacia el desarrollo sostenible de acuerdo con la agenda del 2030, el objetivo 4, acerca de garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, en este sentido, CLAPY a través de su propuesta de valor guiada

hacia el aprendizaje de manera bidireccional entre padres e hijo promoviendo el aprendizaje y enseñanza para el bienestar psicosocial.

También se ha de resaltar un enfoque de tipo inclusivo desde nuestros objetivos estratégicos para la creación de materiales didácticos que no solo aborden las emociones de manera general, sino que también consideren las particularidades de las formas en que los niños diagnosticados con neurodiversidad experimentan y expresan sus emociones. Siendo así CLAPY una empresa con alto potencial de transformar las practicas educativas tradicionales y reconocer la necesidad de enriquecer la experiencia educativa para niños con neurodiversidad.

La medición del impacto dentro de CLAPY se llevará a cabo mediante la evaluación de las matrices de proyectos de GPM, alineados en la medida de lo posible con los objetivos de la Agenda 2030. Por otro lado, el impacto en comunidades vulnerables se evaluará utilizando métricas como el número de usuarios beneficiados y el seguimiento de encuestas realizadas a cuidadores primarios de niños diagnosticados con neurodiversidad, enfocándose en el beneficio percibido de los materiales y estrategias implementadas.

9.2 Dimensión ambiental

Ante un mercado en constante cambio, el cual exige una alta presión para adaptarse e innovar contribuyen al uso desmedido de los recursos naturales generando un impacto negativo sobre el ambiente. En términos ambientales, el principal desafío que tiene CLAPY es la gestión de residuos y disposición final de sus productos, en este sentido su propuesta de valor está encaminada en instaurar una cultura de Reciclaje, Reutilizar y Reducir Generando conciencia ambiental.

- **Reciclaje:** Se prioriza el uso de materiales reciclados tales como papel, cartón y madera
- **Reutilizar:** Uso de materiales de alta calidad, que permitan su uso prolongado, iniciativas de donación que permitan el desarrollo de iniciativas de retorno a

través de puntos de acopio sobre nuestros distribuidores; finalmente se ha de considerar más de un uso para el mismo material ofrecido ayudando a mantener la vida útil del mismo.

- Conciencia ambiental: A través de nuestros productos y talleres se busca conectar con el respeto e importancia sobre el cuidado del medio ambiente, por lo cual se puede fomentar valores de la sostenibilidad
- Selección de proveedores que puedan verificar su compromiso hacia el cumplimiento de la cultura ambiental.

Para dar seguimiento al cumplimiento de la dimensión ambiental se plantea la implementación de métricas que relacionen el porcentaje de material reciclados, tasa de reciclaje; número de puntos de acopio habilitados para recolección y cantidad de piezas recuperadas.

9.3 Dimensión económica

Dentro de las esferas de la sostenibilidad se resalta la dimensión económica ante un modelo de negocio dirigido hacia la generación de valor a largo plazo, con acceso de herramientas de nuestros productos y servicios de mayor población. Para ello se ha de considerar sobre la estructura de costos el cumplimiento hacia el compromiso de sostenibilidad en la estructura de costos para la viabilidad de CLAPY.

Se considera el apoyo a la economía local, priorizando proveedores locales, dada la estructura organizacional se hace necesaria la tercerización de la producción del material didáctico disminuyendo el capital de inversión inicial de trabajo.

Al largo plazo se considera que los beneficios sobre los individuos con inteligencia emocional desarrollan habilidades para la resolución de conflictos, mayor productividad y menores tasas de problemas de salud mental, reduciendo costos del sistema de salud.

Finalmente, CLAPY aplica practicas financieras responsables, en tanto a la gestión de flujo de efectivo, seguimiento de indicadores de liquidez, rentabilidad sobre el patrimonio y activo.

9.4 Dimensión gobernanza

En este sentido CLAPY está enfocada hacia el respeto y garantía para el cumplimiento de la estructura de sostenibilidad propuesta; por ello para demostrar el compromiso hacia el cumplimiento, CLAPY se centra en la integración de principios de la sostenibilidad social, económica y ambiental., asegurando que todas las decisiones estén alineadas con la responsabilidad empresarial, por ello dentro del desarrollo organizacional y legal desarrollar políticas internas sostenibles.

10 Conclusión

Una vez finalizada la investigación y evaluación de viabilidad de CLAPY que incluye un análisis del sector; estudio piloto de mercado; Estudio Técnico; Administrativo; legal; sostenibilidad y financie, se constata a través de estos estudios mencionados y su modelo de negocio que CLAPY es una empresa viable, relevante y expectativa favorable para su creación.

El modelo de negocio propuesto, responde a una necesidad creciente entre los padres, educadores y psicólogos que buscan fortalecer el desarrollo integral de la población infantil, por lo cual se identifica una alta oportunidad en el mercado con intención de compra, ofreciendo una propuesta de valor dirigida en generar productos y servicios que fomente el aprendizaje de manera bidireccional, permitiendo el desarrollo de las competencias emocionales del infante.

CLAPY cuenta con un modelo multifacético, respaldado por principios de sostenibilidad y basado en productos desarrollados por expertos en psicología y pedagogía, Asimismo, se incorpora un enfoque inclusivo que reconoce y aborda las necesidades específicas de niños con neurodiversidad, los cuales constituyen factores claves de diferenciación. A continuación se destacan los aspectos más relevantes

De acuerdo con el análisis del sector, la revisión del macroentorno a través de la herramienta del PESTEL, se advierte un periodo crítico entre el primer al tercer año para mantener la operabilidad de las microempresas. En esta misma dirección, el análisis del microentorno identifica la necesidad de desarrollar alianzas estratégicas con productos sustitutos/complementarios; búsqueda de proveedores e introducción del mercado a través de cursos gratuitos como punto de entrada, campañas publicitarias encaminadas hacia la creación de conciencia del padre y docentes como reguladores externos y fundamentales para el desarrollo de las competencias emocionales del infante.

A partir de la validación del modelo de negocio y de mercado se identifica un creciente reconocimiento de la importancia de la educación emocional, la totalidad de los entrevistados

manifiesta un notable interés por comprender y poner en práctica las herramientas propuestas por CLAPY para la educación de los infantes a su cargo. A raíz de la segmentación del cliente se cataloga un producto de acceso para la población media alta, se ha de considerar la implementación de productos de uso seguro de acuerdo con su edad. De cara, para el cliente de instituciones educativas se ha de generar productos que sean usados primordialmente en grupo.

Dentro del análisis de viabilidad técnica y operativa de CLAPY, se presenta como macro localización la ciudad de Bogotá quien cumple con los criterios estratégicos de accesibilidad para espacios físicos y de transporte, Cercanía con clientes objetivos, Acceso a Proveedores, Acceso a distribuidores entre otros. En este mismo sentido, se identifica como factor preponderante para dar cumplimiento a la propuesta de valor, contar dentro del equipo de recursos humanos especializado. Por esta razón desde el enfoque Legal se resalta la importancia de la protección de los derechos de autor tanto para agentes externos como para empleados y proveedores.

Finalmente, al evaluar la viabilidad financiera, a través de los análisis de los estados financieros proyectados a cuatro años permite concluir que ante el panorama y los supuestos planteados para CLAPY muestra una capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y generar utilidades avalando la viabilidad financiera; Los resultados de los indicadores financieros refleja un escenario favorable en términos de rentabilidad y recuperación de la inversión, con retornos de 3.57 años a 4.72 años.

11 Referencias

- Aguilar-Barojas, S., (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. [Http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206).
- Alcaldía Mayor de Bogota. (2022). Secretaría de Educación presenta primer estudio de caracterización de jardines infantiles y colegios privados de Bogotá. Secretaría de Educación del Distrito. https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/noticia/secretaria-de-educacion-presenta-primer-estudio-de-caracterizacion-de-jardines-infantiles
- Antonia, E. C. C., Marisol, G. V. D., Fernanda, S. H. K., Arriagada, M. M. C., Rizoma, E., y Parvularia, E. (2023). Instagram y Facebook: Concepciones de usuarias y usuarios vinculados a Crianza Respetuosa. *Semilleros de Investigación: Experiencias significativas en el contexto de la Educación Superior*, 103.
- Bisquerra Alzina, R. (2003). Educación Emocional Y Competencias Básicas Para La Vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21, 7-43. <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071>
- Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES. *XX1(10)*, 61-82. <https://doi.org/10.1109/PESGM.2012.6344804>
- Bisquerra, R. (2020). Rafael Bisquerra. Competencias Emocionales Para Un Cambio De Paradigma En Educación. <https://www.rafaelbisquerra.com/competencias-emocionales-para-un-cambio-de-paradigma-en-educacion/>
- Bustos Arcón, V. Á., & Russo de Sánchez, A. R. (2017). Salud mental como efecto del desarrollo psicoafectivo en la infancia. *Psicogente*, 21(39), 183-202. <https://doi.org/10.17081/psico.21.39.2830> .

- Castiblanco Herrera, C. (2023). Conoce los resultados del primer Estudio de Salud Mental en Bogotá 2023. Bogotá. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/66-porciento-de-colombianos-declara-haber-enfrentado-algun-problema-de-salud-mental.aspx>
- Confecamaras. (2024). DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA-2023 (pp. 1-13). <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/07/2024-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf>
- DANE. (2021). Colombia—Encuesta Nacional de Calidad de Vida—ECV 2021. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/734/variable/F4/V193?name=P51>
- DANE. (2023a). Boletín Técnico Cuentas Nacionales. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2023.pdf>
- DANE. (2023). Estadísticas Vitales (EEVV) Nacimientos en Colombia. Boletín Técnico DANE, IV trimest, 1-69. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/bol-EEVV-Nacimientos-IVtrim2023.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Comunicado de Prensa (pp. 1-15). <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/cp-GEIH-sep2024.pdf>
- Fernández Berrocal, P., y Cabello, R. (2021). La inteligencia emocional como fundamento de la educación emocional. <https://rieib.iberomx.com/index.php/rieib/article/view/5>
- Gómez, M., y Sánchez, A. (2023). Sostenibilidad empresarial en Colombia: definición, evolución y perspectivas. *Revista de Gestión Sostenible*. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10494
- Hernández Naranjo, D. (2024). La desaceleración de la economía colombiana llegó a su punto más fuerte en 24 años | Crecimiento | Economía | Portafolio. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/crecimiento/la-desaceleracion-de-la-economia-colombiana-llego-a-su-punto-mas-fuerte-en-24-anos-598512>
- Insandar, Z., y Andrea, P. (2022). Psicoeducación de las familias que hacen parte del programa TEA del Centro De Apoyo Terapéutico Rehabilitar SAS (Doctoral dissertation,

Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO).

<https://repository.uniminuto.edu/items/6c465051-ae1d-44b8-9d0a-d31cdd99e805>

Instituto Nacional de Estadística. (2015). Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible—Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos—Indicador 4.1.2. Índice de finalización (enseñanza primari.

<https://www.ine.es/dynng/ODS/es/objetivo.htm?id=4869>

Jaramillo, G. & B. C. (2023). Colombia Tech Report 2022-2023: Más allá de la data. Biblioteca Digital CCB, 1-92. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/a9469699-82cc-48eb-839c-c3d3891cb242>

Julidsa, T., & Llanos, V. (2019). Fortalecimiento de la educación emocional desde la primera infancia. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/7850edc7-2ba2-40d7-92ef-fc91798b65fc/content>

LeDoux, J. (1996). The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. Simon y Schuster. <https://psycnet.apa.org/record/1996-98824-000>

Lucio Guaman, E. N., y Flores Suárez, E. J. (2022). Proyecto de psicoeducación para la prevención del abuso sexual infantil dirigido a los padres de familia de infantes de 5 a 8 años, en la Unidad Educativa San Francisco de Asís, durante el último trimestre del año 2021 (Bachelor's thesis). <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22068>

Mateus, T. (2023). Reporte de Inversión en Publicidad Digital Total año 2023.

<https://www.iabcolombia.com/wp-content/uploads/2024/02/5.-Resumen-ejecutivo-Reporte-Inversion-en-Publicidad-Digital-Total-Ano-2023.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). Indicadores básicos de salud 2018 Situación de Salud en Colombia.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/indicador-es-basicos-salud-2018.pdf>

Ortiz-López, R. (2017). La importancia de la educación emocional en el desarrollo integral del alumno de primaria. *Diario de Teruel*, 26.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3952/Ortiz_Lopez_Raquel.pdf

Panksepp, J. (1998). *Affective neuroscience: The foundations of human and animal emotions*. Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/1999-02235-000>

Ren, Z., & Radcliffe, C. J. (2009). Modular dynamic model assembly of finite element models. En 2008 Proceedings of the ASME Dynamic Systems and Control Conference, DSCC 2008 (Número PART A). <https://doi.org/10.1115/dsc2008-2133>

Rojas, D. (2024, mayo 2). Estadísticas del Libro en Colombia 2023. Cámara Colombiana del Libro. <https://camlibro.com.co/estadisticas-del-libro-en-colombia-2023/>

Secretaría de Educación del Distrito. (2022). Informe de caracterización y diagnóstico de colegios privados de Bogotá.

https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/Informe-Characterizacion-Colegios-privados.pdf

Secretaria Educacion Bogota. (2021). *Informe Caracterizacion sector Educativo Bogota*.

https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/Boletin_Caracterizacion_sector_educativo_Bogota_2021.pdf

Sotelo Martín, J. A., Barrientos Fernández, A., & Arigita García, A. (2019). Fundamentos neuropsicológicos de la inteligencia emocional: El sistema límbico como motor biológico de las emociones. *Researchgate.Net*, 29(March), 251-275.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6997317>

Tena Hernández, F. J. (2020). Psicoeducación y salud mental. *Revista Científico - Sanitaria SANUM.*, 4(3), 36-45. https://revistacientificasanum.com/wp-content/uploads/Vol4n3/Vol4n3-Articulos-PDF/sanum_v4_n3_a5.pdf

12 Anexos

- [ANEXO A- CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS.PDF](#)
- [ANEXO B- ARBOL DE PROBLEMAS.PDF](#)
- [ANEXO C-FORMATO DE ENTREVISTA VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIO.PDF](#)
- [ANEXO D-FORMATO DE CUESTIONARIO VALIDACION SEGMENTO CLIENTES.PDF](#)