

Trabajo de Grado en la Modalidad de: **Tesis**
Código del Trabajo: **TG2-P5**
Área del Trabajo: **Mercadeo**

Modelo de negocio para el desarrollo de un programa de competencias esenciales en instituciones educativas de primera infancia

Zuly Carolina Leòn Forero¹, Lizeth Real Linares²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: zulycleonf@javeriana.edu.co

² Tutora de tesis, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: lreal@javeriana.edu.co

Abstract:

This project proposes a business model aimed at providing complementary educational services focused on socio-emotional development to early childhood education institutions in Bogotá, targeting socio-economic strata 3 to 5. The need for these services is underscored by observations indicating a lack of emotional learning activities and a predominance of academic interactions within the educational framework. To validate this model, a market study will be conducted through surveys directed at directors, teachers, and parents from three specific institutions. Additionally, a financial analysis will assess the project's economic viability by estimating costs and projecting potential revenues. The goal is to enhance the quality of early childhood education by integrating emotional and social development into the learning process, ensuring a holistic approach to education that meets the needs of both children and educational institutions.

Keywords: Complementary Services, Emotional Development, Early Childhood Education, Market Research & Business Model.

Resumen:

Este proyecto propone un modelo de negocio que busca ofrecer servicios educativos complementarios enfocados en el desarrollo socioemocional a instituciones de educación infantil en Bogotá, dirigido a los estratos socioeconómicos 3 a 5. La necesidad de estos servicios se evidencia a través de observaciones que indican una falta de actividades de aprendizaje emocional y una predominancia de interacciones académicas en el marco educativo actual. Para validar este modelo, se realizará un estudio de mercado mediante encuestas dirigidas a directivos, docentes y padres de familia de tres instituciones específicas. Además, se llevará a cabo un análisis financiero que evaluará la viabilidad económica del proyecto, estimando costos y proyectando ingresos potenciales. El objetivo final es mejorar la calidad de la educación en la primera infancia, integrando un modelo de negocio dirigido al desarrollo emocional y social en el proceso de aprendizaje, asegurando así un enfoque holístico que responda a las necesidades de los niños y de las instituciones educativas.

Palabras claves: Servicios Complementarios, Desarrollo Emocional, Educación Infantil, Investigación de Mercados y Modelo de Negocio.

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto educativo, tanto instituciones de primera infancia públicas como privadas enfrentan constantes desafíos para adaptarse a las necesidades de la sociedad. Es crucial que las organizaciones educativas no solo impartan conocimientos académicos, sino que también aborden aspectos fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes. Temas como educación sexual, inteligencia emocional, comunicación asertiva y pensamiento crítico se han convertido en pilares esenciales para el crecimiento personal en la sociedad contemporánea. Estudios recientes muestran que los estudiantes que participan en programas socioemocionales obtienen mejoras significativas en habilidades como el manejo de emociones, la empatía y la resolución de conflictos, lo cual contribuye a su éxito académico y bienestar general (Durlak et al., 2011).

Por ejemplo, un meta análisis realizado por Durlak, Weissberg, Dymnicki, Taylor, y Schellinger (2011) que abarcó 213 estudios con más de 270,000 estudiantes demostró que aquellos que participaron en programas de aprendizaje socioemocional (SEL) obtuvieron un 11% más en el rendimiento académico en comparación con los estudiantes que no participaron en estos programas. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018) reporta que los estudiantes con altas competencias socioemocionales tienen un 30% más de probabilidades de obtener empleos satisfactorios en el futuro y de experimentar una mejor calidad de vida.

Además, la demanda de programas socioemocionales ha ido en aumento. En una encuesta realizada en 2020 por el Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), el 83% de los administradores y el 88% de los padres en Estados Unidos expresaron su interés en programas de aprendizaje socioemocional, destacando la necesidad de integrar estos enfoques en las instituciones educativas de manera sistemática (CASEL, 2020). En México, un estudio de la Secretaría de Educación Pública (2021) indicó que el 78% de los maestros considera que los programas de desarrollo socioemocional son fundamentales para mejorar el ambiente escolar y reducir problemas de conducta.

Es importante realizar el modelo supliendo la necesidad de todos los grupos de interés del entorno educativo de abordar temas más allá del ámbito puramente académico en las instituciones educativas ya que el enfoque en el desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas se ha vuelto cada vez más relevante para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real (Martínez-Navalón, 2022). Además de ello, diversos estudios han demostrado que la satisfacción de los grupos de interés, incluyendo padres y personal educativo, es crucial para el éxito a largo plazo de las instituciones educativas (WebSite Canvas Model, 2022). De esta manera, un modelo de negocio que ofrezca servicios educativos innovadores y alineados con las necesidades del mercado no solo contribuirá al desarrollo integral de los individuos, sino que también fortalecerá la reputación y la legitimidad de las instituciones que lo implementen.

En este orden de ideas, la implementación de un modelo de negocio que brinde a las instituciones de primera infancia la posibilidad de integrar cursos de habilidades socioemocionales, educación en comunicación y pensamiento crítico no solo atendería esta necesidad, sino que también

ofrecería a las escuelas una ventaja competitiva al alinearse con los estándares educativos modernos y las expectativas de los padres y comunidades escolares.

De esta manera el y con el objetivo de desarrollar dicho modelo tomando diferentes perspectivas es pertinente realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede un modelo de negocio basado en un programa de educación integral y de alta calidad agregar valor a las instituciones educativas de primera infancia?

Para poder desarrollar y llegar a una solución óptima, es necesario determinar la propuesta de valor, que se centrará en ofrecer educación integral que promueva el desarrollo emocional y personal de los estudiantes; reconocer el mercado objetivo para identificar las necesidades y preferencias de los clientes potenciales; definir los canales de distribución adecuados y establecer alianzas estratégicas con organizaciones afines también sería crucial; crear ventaja competitiva frente a competidores indirectos; en cuanto a la determinación de precio y costos, se requeriría un análisis detallado para garantizar la viabilidad financiera del modelo y su accesibilidad para los usuarios.

Existen diversos casos de éxito que demuestran el impacto positivo de modelos de negocio centrados en la educación integral y el desarrollo socioemocional en instituciones educativas. El programa RULER del Yale Center for Emotional Intelligence, implementado en escuelas de Estados Unidos y otros países, ha demostrado mejorar el rendimiento académico y reducir los problemas de conducta en un 11% al enseñar habilidades de inteligencia emocional a estudiantes y docentes (Brackett et al., 2012). Otro ejemplo es el programa MindUP, de la Fundación Hawm, que emplea técnicas de atención plena para reducir el estrés en un 82% y mejorar el desempeño escolar, lo cual ha aumentado la satisfacción entre los padres y el bienestar de los estudiantes en escuelas de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido (Schonert-Reichl et al., 2015). Por último, el modelo Big Picture Learning (BPL) ha implementado un enfoque de aprendizaje personalizado y desarrollo de habilidades para la vida, alcanzando un índice de graduación del 92%, por encima del promedio nacional estadounidense (Washor & Mojkowski, 2014).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La relación entre los modelos de negocio y la educación integral abre un campo amplio de exploración que subraya la relevancia de generar valor tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Los estudios de Cárdenas Leitón (2016) y Ma y Subbiondo (2023) resaltan la importancia de proporcionar una atención integral desde los primeros años de vida, reconociendo el papel crucial del desarrollo físico, cognitivo, socioemocional y moral en el futuro tanto del individuo como de la sociedad en su conjunto.

En este contexto, los modelos de negocio emergen como herramientas fundamentales para trazar la estrategia y las tácticas necesarias destinadas a crear, proporcionar y capturar valor (Osterwalder & Pigneur, 2012). La investigación de Okuno (2023) sobre el Gimnasio Experimental Tecnológico (GET) destaca cómo la innovación en la pedagogía puede integrarse de manera efectiva en la red educativa municipal, subrayando la relevancia de modelos flexibles y adaptables que se ajusten a las cambiantes demandas del mercado y la sociedad.

Además, los modelos de gestión estratégica y de rendimiento en la educación superior, examinados por Pires (2023), ofrecen una perspectiva holística sobre la gestión del cambio y la generación de valor en el ámbito educativo. Estos modelos enfatizan la importancia de la innovación, la adaptabilidad y el enfoque en las competencias para garantizar la relevancia y calidad de la educación superior en un entorno en constante transformación. Como lo plantea Pires (2023), las instituciones educativas necesitan un cambio de paradigma en su gestión. Un modelo de negocio exitoso en educación integral debe contemplar elementos como:

- Valor para los clientes: La educación integral no solo beneficia a los niños, sino también a las familias y la sociedad en general. El modelo de negocio debe reflejar este valor y comunicar claramente cómo la institución contribuye al desarrollo pleno de los estudiantes (Ma & Subbiondo, 2023).
- Innovación pedagógica: Implementar metodologías que fomenten el desarrollo emocional, social, físico y cognitivo requiere creatividad e innovación. El modelo GET descrito por Okuno (2023) es un ejemplo de cómo integrar la innovación pedagógica en la red educativa pública.
- Microaprendizaje: Rof et al. (2024) proponen el microaprendizaje como una estrategia para ofrecer contenidos educativos de forma flexible y accesible. Este enfoque puede ser valioso para la formación continua de docentes y padres de familia en temáticas relacionadas con la educación integral.

Estos elementos se alinean con la teoría de Tekic, Chemikhin y Malyy (2024) sobre el equilibrio entre las estrategias centradas en el mercado y en la tecnología en el diseño de modelos de negocio exitosos, destacando la necesidad de modelos flexibles y adaptables en el ámbito educativo, como lo exploran Pires (2023) y Rof et al. (2024).

En este marco, el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) se posiciona como una herramienta fundamental en la planificación de modelos de negocio aplicados al ámbito educativo. Su estructura visual permite identificar y desarrollar componentes esenciales, tales como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, de una manera sencilla y accesible. El modelo Canvas se destaca por su capacidad para visualizar y alinear las distintas áreas de un negocio de manera coherente y práctica, lo que facilita la creación de estrategias educativas personalizadas y sostenibles que se adapten a las necesidades del mercado. En el contexto de la educación integral, Canvas permite a las instituciones educativas diseñar y comunicar con claridad los servicios ofrecidos, promoviendo una implementación eficaz de programas de desarrollo socioemocional y habilidades cognitivas desde los primeros años (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Asimismo, la indagación de Thiebaut y Elshourbagi (2024) sobre el impacto del neuromarketing y el branding subconsciente en la rentabilidad empresarial y la imagen de marca subraya la importancia de integrar enfoques de marketing innovadores en los modelos de negocio para potenciar su efectividad. Esto enfatiza la necesidad de una educación integral que incorpore no solo aspectos técnicos y empresariales, sino también estrategias de mercadotecnia y comunicación efectiva.

Fortalecer la educación y el cuidado infantil desde una perspectiva integral y basada en los derechos promueve el desarrollo físico, cognitivo, intelectual y socioemocional saludable de los individuos. Este énfasis se vuelve imperativo, dado que la infancia ya no se desenvuelve únicamente en el entorno familiar, sino que recibe educación y cuidado en instituciones dedicadas a tal fin. Por lo tanto,

la importancia de invertir en el desarrollo de niños y niñas se justifica con los beneficios sociales, económicos y políticos que se derivan tanto para las personas como para la nación, como evidencian varias investigaciones a nivel global. Esto implica un cambio de paradigma que reconozca y otorgue la debida importancia a esta población dentro de la sociedad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012) destaca que las intervenciones tempranas son altamente eficaces en términos de costos, ya que minimizan la necesidad de intervenciones especiales, promoviendo así el mejor desarrollo y aprendizaje de los niños, con efectos duraderos en su crecimiento hasta la adultez. En la misma línea, Myers (1995) subraya que los programas dirigidos a los niños pequeños no solo generan beneficios inmediatos a nivel individual, sino también a nivel social y económico a lo largo de toda la vida, al mejorar sus capacidades para contribuir a la familia, la comunidad y el país en general.

Además, Myers (1995) resalta que los datos del proyecto High/Scope Perry de Estados Unidos sugieren una multiplicación por siete en la tasa de retorno de la inversión preescolar. Este dato alentador insta a reconsiderar la educación y el cuidado infantil, advirtiéndole sobre los riesgos de academicizar estas prácticas con enfoques rígidos y centrados únicamente en el desarrollo de contenidos académicos, lo cual puede descuidar el aspecto humano en favor del aspecto académico. Por tanto, se aboga por potenciar el desarrollo infantil de manera holística, brindando oportunidades amplias no solo en el ámbito académico, sino también en el personal y social.

Finalmente, el análisis de Soegoto et al. (2023) sobre los métodos de desarrollo empresarial en el emprendimiento ofrece una visión panorámica de las prácticas y enfoques utilizados en el campo. Este estudio respalda la noción de que la educación emprendedora debe dotar a los estudiantes de una comprensión completa de los procesos y estrategias necesarios para el desarrollo exitoso de empresas, desde la gestación de la idea hasta su implementación y crecimiento en el mercado.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar y validar un modelo de negocio con su propuesta de valor centrado en la prestación de servicios educativos a instituciones educativas de primera infancia de Bogotá de estratos 3-5.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Analizar el contexto actual y las necesidades de las instituciones educativas para identificar demandas de servicios adicionales al ámbito académico en instituciones de primera infancia en Bogotá, estratos 3-5.
2. Estructurar un modelo de negocio innovador (Modelo CANVAS) tomando en cuenta las mejores prácticas y tendencias en la prestación de servicios educativos.
3. Evaluar y validar la viabilidad del modelo de negocio propuesto a través de estudios de mercado, viabilidad económica y retroalimentación del público objetivo.

4. METODOLOGÍA

La investigación adoptará un enfoque cualitativo, complementado con análisis cuantitativos puntuales. Este enfoque mixto permitirá explorar en profundidad las percepciones, experiencias y necesidades de las partes interesadas en relación con el modelo de negocio educativo planteado. Adicional, Para esta investigación, se va a seleccionar una muestra compuesta por 30 padres de familia y 5 directivos de instituciones educativas de primera infancia en Bogotá que implementan el sistema educativo finlandés. Estas instituciones están ubicadas en zonas donde predominan los estratos socioeconómicos 4 y 5, lo que permite abordar las expectativas y necesidades de familias con acceso a modelos educativos avanzados y que valoran la educación integral.

La selección de los padres de familia se centró en un rango de edad entre 25 y 40 años, ya que, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2019), este grupo es representativo de los padres con hijos en edad preescolar (entre 3 y 5 años). Además, se ha observado que los padres en esta franja de edad suelen tener un mayor nivel de involucramiento y disposición para participar en actividades relacionadas con la educación de sus hijos. Estos padres también tienden a valorar enfoques educativos innovadores y están más receptivos a propuestas que incluyan el desarrollo socioemocional, lo que se alinea con los objetivos del modelo educativo investigado. Por su parte, los directivos seleccionados cuentan con experiencia en la implementación de enfoques pedagógicos innovadores, asegurando que sus aportes sean relevantes para integrar estas habilidades en los planes de estudio y en la cultura educativa de las instituciones..

El hecho de trabajar con jardines ubicados en zonas de estratos 4 y 5 garantiza que la muestra esté alineada con familias y directivos que tienen acceso a recursos educativos modernos y están familiarizados con enfoques que promueven el desarrollo integral. Esta muestra ideal permite obtener una visión representativa y estratégica de los actores clave, logrando así resultados más pertinentes para el diseño del modelo de negocio.

Objetivo específico 1: Analizar el contexto actual y las necesidades de las instituciones educativas para identificar demandas de servicios adicionales al ámbito académico en instituciones de primera infancia en Bogotá, estratos 3-5.			
Herramienta	Tipo de investigación	Procedimiento	Objetivos a lograr
1. Encuestas a directivos, docentes y padres de familia.	Investigación descriptiva	1. Recopilación de datos cualitativos: Realizar encuestas en profundidad a diferentes actores clave para comprender sus necesidades y percepciones. Observar directamente las prácticas educativas en las instituciones para obtener una comprensión contextualizada.	Identificar las necesidades y demandas de servicios educativos adicionales al ámbito académico de las instituciones educativas

2. Observación participante.		2. Triangular los datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del contexto educativo	Comprender las perspectivas de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes sobre la educación infantil y los servicios complementarios.
3. Investigación secundaria		3. Sintetizar los hallazgos de la investigación enfatizando en los puntos clave para abordar las necesidades identificadas y mejorar la oferta de servicios educativos adicionales.	Describir el panorama actual de la educación infantil en Bogotá, incluyendo la oferta existente y los desafíos que enfrentan las instituciones educativas.

Objetivo específico 2: Estructurar un modelo de negocio innovador (Modelo CANVAS) tomando en cuenta las mejores prácticas y tendencias en la prestación de servicios educativos

Herramienta	Tipo de investigación	Procedimiento	Objetivos a lograr
1. Análisis de mercado	Investigación Aplicada	1. Definición del problema: Analizar las necesidades y demandas identificadas	Identificar y comprender de manera las necesidades y demandas específicas del mercado para establecer una base sólida en la que se fundamenten todas las estrategias posteriores del modelo de negocio.
2. MODELO CANVAS		2. Diseño del modelo de negocio: Desarrollar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades del mercado objetivo. Definir los clientes objetivo, los canales de distribución, las actividades clave, los recursos clave,	Describir el panorama actual de la educación infantil en Bogotá, incluyendo la oferta existente y los desafíos que enfrentan las instituciones educativas.

Objetivo específico 3: Evaluar y validar la viabilidad del modelo de negocio propuesto a través de estudios de mercado, viabilidad económica y retroalimentación del público objetivo

Herramienta	Tipo de investigación	Procedimiento	Objetivos a lograr

1. Encuestas a directivos, docentes y padres de familia.	Investigación descriptiva	1. Realizar estudios de mercado mediante encuestas a potenciales clientes para obtener retroalimentación directa sobre el modelo de negocio.	Validar el interés y la aceptación del público objetivo hacia el modelo de negocio,
2. Análisis financiero.		2. Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad económica del proyecto.	Asegurar su sostenibilidad financiera y su capacidad para satisfacer las necesidades detectadas.

Tabla 1: Elaboración propia

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1:

Los resultados de la encuesta, realizada a 40 padres de familia y 3 directivos de instituciones educativas de primera infancia en Bogotá, revelan un panorama significativo sobre las percepciones y necesidades educativas. La mayoría de los encuestados, un 92.5%, son padres de familia, con una distribución de edades que abarca desde los 20 hasta los 51 años. En cuanto al estrato socioeconómico, se observa una representación mayoritaria de estratos 3 y 4, con un 37.5% y un 45%, respectivamente.

En términos de competencias consideradas importantes para el desarrollo integral de los niños, un 75% de los padres destacó la relevancia de las habilidades socioemocionales, seguidas por el pensamiento crítico (50%) y la comunicación efectiva (62.5%). Otros aspectos mencionados fueron la creatividad e innovación, así como el trabajo en equipo. Respecto a los servicios adicionales que consideran más beneficiosos, el 80% de los encuestados optó por programas de desarrollo emocional, mientras que un 70% se mostró a favor de actividades extracurriculares relacionadas con el arte y el deporte. Además, el 62.5% manifestó la necesidad de talleres para padres sobre crianza y educación, evidenciando un fuerte interés por mejorar el apoyo a la educación infantil.

La frecuencia recomendada para las actividades que fomenten estas competencias varía entre los encuestados. Un 50% sugiere que deberían realizarse semanalmente, mientras que un 25% prefiere una implementación diaria. En términos de la importancia de los servicios complementarios en la educación infantil, el 77.5% de los encuestados calificó estos servicios como muy importantes o importantes, lo que resalta la percepción de su relevancia en el desarrollo de los niños.

Sin embargo, un 55% de los padres considera que sus hijos no reciben suficiente apoyo en las competencias mencionadas. Al indagar más en este aspecto, se identificaron áreas que requieren mayor atención, siendo el desarrollo emocional la más destacada, con un 68.2% de los encuestados que señalaron esta necesidad. También se mencionaron las habilidades artísticas y la comunicación como áreas críticas que requieren más enfoque. Los comentarios adicionales proporcionados por los padres subrayan la importancia de implementar más actividades lúdicas en el aula y la necesidad de realizar talleres para padres con mayor frecuencia. Se mencionó también el deseo de promover la lectura desde una edad temprana y la importancia de los programas de apoyo emocional,

especialmente en tiempos de estrés. En general, estos resultados sugieren una clara demanda por parte de los padres y directivos para fortalecer las competencias socioemocionales y artísticas en la educación infantil, así como para incorporar servicios complementarios que contribuyan al desarrollo integral de los niños en Bogotá.

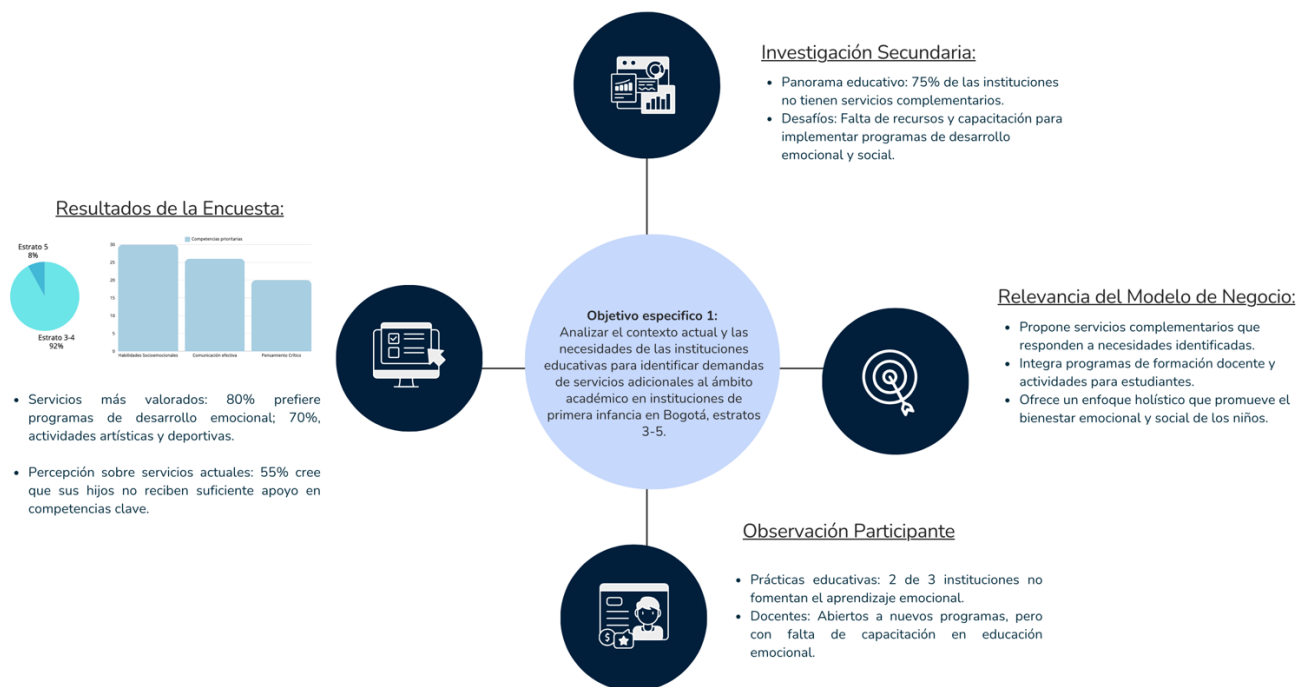
En cuanto a la observación que se llevó a cabo en tres instituciones educativas durante tres días, repartidos a lo largo de un mes, se permitió una evaluación directa de las prácticas educativas en el contexto de la educación infantil. Los resultados obtenidos revelan que, en 2 de las 3 de las instituciones, no se implementan actividades que fomenten el aprendizaje emocional. Las interacciones observadas entre docentes y estudiantes son predominantemente académicas, lo que sugiere una carencia de espacios para actividades lúdicas o para el desarrollo emocional de los niños. Esta falta de énfasis en la educación emocional podría limitar el bienestar integral de los estudiantes y su capacidad para desarrollar habilidades socioemocionales.

Además, durante el proceso de observación, se evidenció que los docentes están abiertos a integrar nuevos programas que enriquezcan la experiencia educativa. Sin embargo, también se notó que muchos de ellos carecen de la capacitación necesaria en enfoques innovadores relacionados con la educación emocional. Esto resalta la necesidad de proporcionar formación y recursos adecuados para que los docentes puedan implementar prácticas que fomenten un desarrollo emocional más robusto entre los estudiantes.

En la fase de investigación secundaria, se revisaron diversas fuentes, incluyendo informes del Ministerio de Educación (2023), estudios previos sobre educación infantil en Bogotá (González & Pérez, 2022), y estadísticas sobre el bienestar infantil (Ministerio de Salud, 2022). Los resultados de esta investigación presentan un panorama claro de la situación actual de la educación en la región. Se encontró que la oferta educativa en Bogotá se centra principalmente en el ámbito académico, con un alarmante 75% de las instituciones que no cuentan con programas de servicios complementarios. Esto sugiere que muchos niños no reciben el apoyo necesario para su desarrollo integral.

Asimismo, se identificaron varios desafíos que enfrentan las instituciones educativas, como la falta de recursos y la necesidad de capacitación específica para implementar servicios que aborden adecuadamente el desarrollo emocional y social de los niños (Ríos & Martínez, 2023). Estos hallazgos subrayan la importancia de reorientar la oferta educativa hacia un enfoque más integral, que no solo contemple el rendimiento académico, sino que también promueva el bienestar emocional y social de los estudiantes.

En este contexto, se vuelve pertinente el modelo de negocio propuesto, que busca ofrecer servicios educativos complementarios centrados en el desarrollo socioemocional y en la formación de competencias clave. Este modelo no solo abordaría las necesidades identificadas en las observaciones y la investigación secundaria, sino que también ofrecería a las instituciones educativas las herramientas y el apoyo necesarios para transformar su enfoque pedagógico. Al integrar programas de formación para docentes y actividades complementarias para los estudiantes, se podría fomentar un entorno más enriquecedor y holístico, contribuyendo así a mejorar la calidad de la educación en las instituciones de primera infancia en Bogotá.



Grafica 1: Elaboración propia

Objetivo específicos 2:

Para alcanzar el objetivo número 2, se recurrió al Modelo de Negocio Canvas como una herramienta clave para estructurar y analizar de manera integral las bases del proyecto. Este modelo permitió organizar las ideas en torno a la propuesta de valor, considerando las necesidades específicas de las instituciones educativas de primera infancia y las características de los programas de desarrollo socioemocional y cognitivo que se ofrecerían. Además, facilitó la identificación de los recursos y actividades clave necesarios, el análisis de los segmentos de clientes, así como la definición de canales de distribución efectivos y estrategias para construir relaciones sólidas con los clientes. A través de este proceso, se logró no solo una mayor claridad en la estructura del negocio, sino también la posibilidad de identificar alianzas estratégicas, diseñar mecanismos sostenibles de ingresos y evaluar los costos asociados para asegurar la viabilidad y efectividad de la propuesta.

Tras aplicar el modelo, se consolidó un esquema que responde a los objetivos planteados: una propuesta de valor enfocada en la personalización de los programas y su alineación con las necesidades de las instituciones educativas; un enfoque estratégico en la creación de alianzas y el uso de recursos innovadores; y una estructura de costos optimizada que garantiza la sostenibilidad del proyecto. Este modelo final constituye una guía clara y fundamentada para llevar a cabo la implementación de los programas, asegurando su impacto positivo en las instituciones educativas y en el desarrollo integral de los estudiantes:

MODELO CANVAS PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PRIMERA INFANCIA

<p>SOCIOS CLAVE Ministerio de Educación y organizaciones educativas que puedan ofrecer apoyo y validación del modelo. Psicólogos y expertos en educación emocional para colaborar en el diseño de los programas. Instituciones locales y ONGs enfocadas en el bienestar infantil que puedan ayudar en la promoción y difusión de los servicios.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Desarrollo de programas educativos y talleres centrados en el aprendizaje emocional. Capacitación de docentes en metodologías innovadoras y educación emocional. Evaluación y monitoreo del impacto de los programas en el desarrollo de los niños.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR Servicios educativos complementarios que fomenten el desarrollo socioemocional de los niños, incluyendo talleres, actividades lúdicas y programas de formación para docentes. Enfoque integral que combina el aprendizaje emocional, artístico y académico, asegurando que los niños desarrollen habilidades clave para su bienestar. Capacitación continua para docentes en enfoques innovadores de educación emocional y estrategias pedagógicas.</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE Asesoramiento personalizado para instituciones educativas en la implementación de los programas. Comunicación continua a través de boletines informativos y actualizaciones sobre nuevos servicios y talleres.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Instituciones educativas de primera infancia en Bogotá (estratos 3-5) que buscan mejorar su oferta educativa. Directivos y docentes interesados en implementar programas complementarios que fortalezcan la formación integral de los niños. Padres de familia que buscan mejorar la educación y el desarrollo emocional de sus hijos.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES Costos de personal para la contratación de educadores, psicólogos y personal administrativo. Gastos en materiales didácticos y recursos necesarios para la implementación de los programas. Marketing y promoción para dar a conocer la propuesta y atraer a las instituciones educativas.</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS Suscripciones anuales por el acceso a programas y talleres para instituciones educativas. Cuotas por participación en talleres y actividades extracurriculares. Venta de materiales didácticos y recursos educativos para el desarrollo emocional y académico.</p>			

Tabla 2: Elaboración propia

Objetivos específicos 3:

Para llevar a cabo un estudio de mercado que respalde la propuesta de ofrecer servicios educativos complementarios a instituciones de primera infancia en Bogotá, se desarrollará una encuesta dirigida a los directivos, docentes y padres de familia de las tres instituciones educativas donde se realizó la observación inicial. Esta encuesta tiene como objetivo obtener retroalimentación directa sobre el modelo de negocio, identificando las necesidades y preferencias de los potenciales clientes.

La muestra se conformará por aproximadamente 100 participantes, incluyendo entre 15 y 20 directivos, de 30 a 40 docentes y de 60 a 70 padres de familia. La encuesta se diseñará con una serie de preguntas que abarcan diferentes aspectos. En primer lugar, se incluirán preguntas demográficas para conocer la edad, género, nivel educativo y posición de los encuestados. Posteriormente, se indagará sobre el conocimiento del modelo propuesto, preguntando si están familiarizados con la idea de servicios educativos complementarios y la importancia que le otorgan al desarrollo socioemocional en la educación infantil, utilizando una escala de 1 a 5.

La encuesta también abordará el interés en los servicios ofrecidos, permitiendo a los encuestados seleccionar los programas complementarios que consideran más útiles, tales como desarrollo emocional, actividades artísticas y formación para padres. Además, se les preguntará sobre su disposición a participar en actividades complementarias y su disposición a pagar por estos servicios, proporcionando un rango de precios. Una vez recopilados los datos, se realizará un análisis exhaustivo para identificar patrones y preferencias, que se presentarán en un informe con gráficos y análisis que destaquen las áreas de interés y disposición a pagar.

Paralelamente, se llevó a cabo un análisis financiero que evaluó la viabilidad económica del proyecto. Este análisis se realizó con la estimación de costos, divididos en costos fijos y variables. Los costos fijos incluirán salarios para educadores, psicólogos y personal administrativo, así como gastos de tecnología y marketing. Por otro lado, los costos variables se relacionarán con los materiales didácticos y las actividades extracurriculares.

En la presenta la proyección de los costos operativos clave para un periodo de cuatro años, considerando cinco categorías principales que reflejan los aspectos críticos de sostenibilidad y eficiencia en el modelo de negocio: salarios del personal, materiales y recursos didácticos, marketing y promoción, costos operativos generales, y el total acumulado de costos. Cada una de estas categorías juega un papel esencial en el funcionamiento de la propuesta, por lo que su evolución anual aporta información clave para evaluar su viabilidad económica como se muestra en la tabla 3.

Los salarios del personal representan la mayor parte de los costos operativos a lo largo de los cuatro años, comenzando con \$20,000,000 COP en el primer año y aumentando gradualmente hasta alcanzar \$23,000,000 COP en el cuarto año. Este aumento refleja no solo ajustes salariales necesarios por inflación, sino también la importancia de contar con un equipo humano calificado que garantice la calidad en la prestación de los servicios. Invertir en el capital humano es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y mantener un ambiente laboral motivador y productivo.

Categoría de Costo	Año 1 (COP)	Año 2 (COP)	Año 3 (COP)	Año 4 (COP)
Salarios (Personal)	20,000,000	21,500,000	22,000,000	23,000,000
Materiales y Recursos Didácticos	5,000,000	4,500,000	4,000,000	4,000,000
Marketing y Promoción	6,000,000	5,000,000	4,500,000	4,000,000
Costos Operacionales	6,000,000	6,500,000	7,000,000	7,500,000
Total de Costos	37,000,000	37,500,000	37,500,000	38,500,000

Tabla 3: Elaboración propia

Por otro lado, los materiales y recursos didácticos muestran una tendencia a la disminución, pasando de \$5,000,000 COP en el primer año a \$4,000,000 COP en el cuarto año. Esta reducción puede explicarse por la implementación de estrategias de optimización en la adquisición y el uso de estos recursos. Aunque el gasto en esta categoría se reduce, su importancia radica en que son herramientas esenciales para garantizar la calidad del servicio ofrecido, especialmente en contextos educativos o formativos, donde los recursos didácticos son clave para generar experiencias significativas.

La categoría de marketing y promoción también experimenta una disminución considerable, desde \$6,000,000 COP en el primer año hasta \$4,000,000 COP en el cuarto año. Este comportamiento sugiere que los esfuerzos iniciales se concentran en posicionar el modelo de negocio y atraer un público objetivo, mientras que en los años siguientes se reduce la necesidad de campañas intensivas, probablemente debido a la consolidación de la marca en el mercado. A pesar de su disminución, esta categoría sigue siendo importante para mantener la visibilidad y asegurar la captación de nuevos clientes.

En contraste, los costos operacionales presentan un aumento constante durante el periodo analizado, pasando de \$6,000,000 COP en el primer año a \$7,500,000 COP en el cuarto año. Este incremento puede estar relacionado con el ajuste en precios de alquiler, servicios generales o necesidades operativas adicionales derivadas del crecimiento del negocio. Estos costos son esenciales para garantizar la continuidad y eficiencia de las operaciones diarias, ya que incluyen aspectos básicos como infraestructura y servicios que sostienen la ejecución del modelo.

El total de los costos refleja una ligera pero sostenida tendencia al alza, pasando de \$37,000,000 COP en el primer año a \$38,500,000 COP en el cuarto año. Este comportamiento pone en evidencia una estrategia bien equilibrada, que prioriza la inversión en áreas esenciales como salarios y costos operativos, mientras optimiza recursos en categorías como materiales y marketing. La evolución proyectada de los costos demuestra que el modelo de negocio está diseñado para ser sostenible a largo plazo, buscando mantener un balance entre la calidad del servicio y la eficiencia financiera. Cada categoría de costos tiene un papel fundamental en la operación del modelo de negocio. Los salarios garantizan un equipo comprometido y capacitado, los recursos didácticos aseguran la

calidad del servicio, el marketing establece y fortalece la presencia en el mercado, y los costos operativos sostienen el funcionamiento diario. Juntas, estas categorías forman una estructura sólida que no solo promueve la viabilidad económica del proyecto, sino que también permite su crecimiento y consolidación en el tiempo.

La proyección de ingresos se basó en los precios de los servicios definidos previamente, como suscripciones anuales, cuotas por participación en talleres y venta de materiales. Utilizando la información obtenida de la encuesta, se estimó el número potencial de clientes y los ingresos esperados. Esto permitirá calcular el punto de equilibrio, es decir, cuántos clientes son necesarios para cubrir los costos fijos y variables.

Además, se llevó a cabo un análisis de rentabilidad que calculó el retorno de la inversión (ROI) en un horizonte de 1 a 4 años, considerando el crecimiento esperado en el número de clientes. Se incluyó un análisis de sensibilidad para evaluar cómo diferentes escenarios, como cambios en precios o en la cantidad de clientes, podrían afectar la viabilidad del negocio. El análisis de los ingresos proyectados y los indicadores de rentabilidad financiera del modelo de negocio confirma su viabilidad económica y su capacidad para generar beneficios sostenidos en el tiempo. A través de la evolución del número de clientes, las tarifas por cliente y los ingresos totales, se observa un crecimiento progresivo que respalda la implementación y expansión del proyecto (Ver tabla 4 y 5).

Año	Número de Clientes	Cuota por Cliente (COP)	Total Ingresos (COP)
Año 1	5	2,500,000	12,500,000
Año 2	12	3,200,000	38,400,000
Año 3	18	3,500,000	63,000,000
Año 4	25	3,800,000	95,000,000

Tabla 4: Elaboración propia

Año	Total Ingresos (COP)	Total Costos (COP)	Beneficio Neto (COP)	Beneficio Neto Acumulado (COP)	ROI (%)
Año 1	12,500,000	37,000,000	-24,500,000	-24,500,000	N/A
Año 2	38,400,000	37,500,000	900,000	-23,600,000	2.40%
Año 3	63,000,000	37,500,000	25,500,000	1,900,000	68.00%
Año 4	95,000,000	38,500,000	56,500,000	58,400,000	146.76%

Tabla 5: Elaboración propia

En el primer año, se proyecta un número inicial de cinco clientes con una tarifa por cliente de \$2,500,000 COP, lo que genera un ingreso total de \$12,500,000 COP. Sin embargo, debido a los costos iniciales de operación, que ascienden a \$37,000,000 COP, se presenta un déficit de \$24,500,000 COP. Este resultado es típico en la etapa inicial de cualquier modelo de negocio, dado que los costos fijos y de inversión suelen superar los ingresos mientras se establece la presencia en el mercado.

Para el segundo año, el número de clientes proyectados aumenta a 12, junto con un incremento en la tarifa por cliente, que pasa a \$3,200,000 COP. Esto eleva los ingresos totales a \$38,400,000 COP. Aunque los costos operativos aumentan ligeramente a \$37,500,000 COP, el beneficio neto del año asciende a \$900,000 COP, marcando el punto de equilibrio financiero y el inicio de una trayectoria rentable. Este año también se destaca porque el ROI (Retorno sobre la Inversión) se vuelve positivo, alcanzando un 2.40%, lo que demuestra que el modelo comienza a generar retornos sobre los recursos invertidos.

El tercer año consolida este crecimiento, con 18 clientes proyectados y una tarifa de \$3,500,000 COP por cliente, generando ingresos totales de \$63,000,000 COP. Los costos operativos permanecen controlados en \$37,500,000 COP, lo que permite alcanzar un beneficio neto significativo de \$25,500,000 COP. Este crecimiento también se refleja en un ROI del 68%, lo que confirma la capacidad del proyecto para generar utilidades considerables en esta etapa de consolidación.

En el cuarto año, el modelo alcanza su punto más alto en términos de clientes, ingresos y rentabilidad. Con 25 clientes y una tarifa de \$3,800,000 COP, los ingresos totales se proyectan en \$95,000,000 COP. Los costos operativos ascienden moderadamente a \$38,500,000 COP, pero el beneficio neto se dispara a \$56,500,000 COP. Además, el ROI alcanza un impresionante 146.76%, destacando la alta rentabilidad del modelo en esta fase de madurez.

El beneficio neto acumulado a lo largo de los cuatro años asciende a \$58,400,000 COP, lo que refleja no solo la recuperación de la inversión inicial, sino también la capacidad del proyecto para generar excedentes financieros significativos. Este crecimiento sostenido se atribuye a estrategias de captación y fidelización de clientes, ajustes progresivos en las tarifas por cliente y un control eficiente de los costos operativos.

6. CONCLUSIONES

Las observaciones realizadas en las instituciones educativas de primera infancia han permitido identificar una clara necesidad de integrar actividades que fomenten el aprendizaje emocional. Se ha constatado que, en gran medida, las prácticas educativas actuales se centran en el ámbito académico, lo que deja de lado el desarrollo socioemocional de los niños. Esta situación subraya la importancia de diseñar programas que aborden esta carencia, asegurando que los niños no solo adquieran conocimientos académicos, sino que también desarrollen habilidades emocionales cruciales para su bienestar integral.

Durante las interacciones con los docentes y directivos, se ha evidenciado una apertura al cambio y la adopción de nuevas metodologías educativas. Sin embargo, también se ha señalado una falta de capacitación en enfoques innovadores para la educación emocional. Esto indica que, aunque exista

disposición, es fundamental ofrecer formación continua y recursos adecuados para que los educadores puedan implementar con éxito estos nuevos programas.

El interés por servicios educativos complementarios se hará más evidente a través de la encuesta que se llevará a cabo. La información recopilada de directivos, docentes y padres de familia será esencial para comprender mejor las expectativas del mercado y adaptar la oferta a sus necesidades específicas. Esta retroalimentación no solo guiará el desarrollo del modelo, sino que también permitirá identificar áreas de mejora y ajuste en los programas propuestos

Asimismo, se espera que los resultados de la encuesta proporcionen una visión más clara sobre las prioridades de las comunidades educativas en relación con el aprendizaje socioemocional. Esto será clave para diseñar programas que se alineen con las realidades y desafíos que enfrentan las instituciones educativas en su día a día.

La implementación de programas de educación emocional no solo beneficiará a los niños en términos de su desarrollo integral, sino que también tendrá un impacto positivo en el entorno escolar en general. Al dotar a los docentes de herramientas y estrategias efectivas, se facilitará la construcción de ambientes educativos más inclusivos, colaborativos y empáticos. Por otro lado, el involucramiento de los padres en estos procesos permitirá reforzar en el hogar las habilidades emocionales adquiridas en la escuela, creando un enfoque más integral y sostenible.

En última instancia, el éxito de esta iniciativa dependerá de la capacidad para establecer alianzas estratégicas con las instituciones educativas y otros actores clave. Estas alianzas serán fundamentales para garantizar no solo la aceptación de los programas, sino también su continuidad a largo plazo. Además, una evaluación constante de los resultados permitirá ajustar las metodologías y garantizar que las necesidades emocionales y educativas de los niños sean atendidas de manera efectiva. Este enfoque asegura que el modelo propuesto se convierta en una solución viable, relevante y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo socioemocional en las primeras etapas de la vida.

7. REFERENCIAS

1. Brackett, M. A., Rivers, S. E., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2012). Enhancing academic performance and social and emotional competence with the RULER feeling words curriculum. *Learning and Individual Differences*, 22(2), 218-224.
2. Cárdenas Leitón, H. (2016). Education and integral attention for the development of early childhood (under 3 years old) in Costa Rica: a Costa Rican state's debt. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(1), 18-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i1.22612>
3. CASEL (2020). 2020 National survey findings on the role of social and emotional learning in education. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning.
4. Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405-432.
5. Ma, L., & Subbiondo, J. (2023). Introduction to Three Papers in Integral Education and Integral Drama Based Pedagogy. *Beijing International Review of Education*, 5(1-2), 113-115. DOI: 10.1163/25902539-05010011
6. Martínez Rodríguez, E. (2015). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica.

7. OCDE. (2018). Social and emotional skills for student success and well-being. Organization for Economic Cooperation and Development.
8. Okuno, H. Y. (2023, September). Ginasio Experimental Tecnológico (GET): promoting pedagogical innovation and the development of student protagonism integrated into the municipal education network of Rio de Janeiro. In *Proceedings of the 16th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 424-426). DOI: 10.1145/3614321.3614383
9. Pires, C. M. (2023). Strategic, Performance, and Competency Management Models in Higher Education: A Narrative Review on Change Management. In *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 301-327). DOI: 10.4018/979-8-3693-0235-4.ch013
10. Rof, A., Bikfalvi, A., & Marques, P. (2024). How Can Higher Education Create, Deliver, and Capture Value Through Microlearning?. In *Global Perspectives on Micro-Learning and Micro-Credentials in Higher Education* (pp. 213-234). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-0343-6.ch013
11. Sanabre, C., Pedraza-Jimenez, R., & Codina, L. (2018). WebSite Canvas Model: A visual proposal for strategic website conception. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(4).
12. Schonert-Reichl, K. A., Oberle, E., Lawlor, M. S., Abbott, D., Thomson, K., Oberlander, T. F., & Diamond, A. (2015). Enhancing cognitive and social-emotional development through a simple-to-administer mindfulness-based school program for elementary school children: A randomized controlled trial. *Developmental Psychology*, 51(1), 52-66.
13. Secretaría de Educación Pública. (2021). Encuesta nacional sobre el desarrollo socioemocional en el contexto educativo en México.
14. Soegoto, E. S., Rafdhi, A. A., Jumansyah, R., Oktafiani, D., & Wihadi, M. (2023). A review of business development methods in entrepreneurship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(4), 599-608.
15. Tekic, Z., Chemikhin, A., & Malyy, M. (2024). Market-first or technology-first? Exploring unicorns' pathways to extreme valuations. *Technology in Society*, 77, 102526. DOI: 10.1016/j.techsoc.2024.102526
16. Thiebaut, R., & Elshourbagi, A. (2023). The Effect of Neuromarketing and Subconscious Branding on Business Profitability and Brand Image: A New Business Model Innovation for Startups. In *Fostering Global Entrepreneurship Through Business Model Innovation* (pp. 217-252). IGI Global.
17. Washor, E., & Mojkowski, C. (2014). *Leaving to learn: How out-of-school learning increases student engagement and reduces dropout rates*. Harvard Education Press.
18. Zhang, Y. L., Zhao, Y. J., & Zhu, Z. C. (2024). A theoretical model for predicting the startup performance of pumps as turbines. *Scientific Reports*, 14(1), 6963. DOI: 10.1038/s41598-024-57693-9

8. ANEXOS

Fomato de encuesta:

Parte 1: Información General

1. **Tipo de encuestado:**
 - Padre de familia
 - Directivo

2. **Edad:**
- 20-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51 o más
3. **Estrato socioeconómico:**
- 3
 - 4
 - 5
-

Parte 2: Educación y Competencias

4. **¿Qué competencias considera más importantes para el desarrollo integral de su hijo/a en la educación infantil? (Seleccione hasta 3 opciones)**
- Habilidades socioemocionales (empatía, autoconocimiento)
 - Pensamiento crítico
 - Comunicación efectiva
 - Creatividad e innovación
 - Trabajo en equipo
 - Habilidades artísticas (música, arte)
 - Otras: _____
5. **¿Qué tipo de servicios adicionales considera que serían más beneficiosos para su hijo/a en la institución educativa? (Seleccione hasta 3 opciones)**
- Programas de desarrollo emocional
 - Actividades extracurriculares (arte, deporte)
 - Talleres para padres sobre crianza y educación
 - Apoyo psicológico
 - Educación en valores (respeto, responsabilidad)
 - Otras: _____
6. **¿Con qué frecuencia cree que deberían realizarse actividades que fomenten las competencias mencionadas en la pregunta anterior?**
- Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Nunca
-

Parte 3: Percepciones y Satisfacción

7. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la importancia de los servicios complementarios en la educación infantil? (1 = Muy poco importante, 5 = Muy importante)**
- 1

- 2
 - 3
 - 4
 - 5
8. **¿Cree que su hijo/a tiene suficiente apoyo en las competencias mencionadas durante su educación actual?**
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a
9. **Si respondió "No" en la pregunta anterior, ¿qué áreas específicas considera que necesitan más atención?**
- Desarrollo emocional
 - Habilidades artísticas
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Otras: _____
-

Parte 4: Comentarios Adicionales

10. **¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre la educación y los servicios complementarios que deberían ofrecerse en la institución educativa?**