



Plan de negocio 2Mentor

Carol Estefanía Mejía Poveda

Erika Juliana Suárez Riaño

Rafael Franco Peñaloza

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

4 de Diciembre de 2022

Plan de negocio 2Mentor

Carol Estefanía Mejía Poveda

Erika Juliana Suárez Riaño

Rafael Franco Peñaloza

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

Maestranter en Administración de empresas

Director:

Tito Francisco Solano Roa

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

4 de Diciembre de 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 4 de Diciembre de 202

“El mundo que hemos creado es un
proceso de nuestro pensamiento.

No se puede cambiar sin cambiar nuestra
forma de pensar”

Albert Einstein

Resumen

Para nadie es desconocido, que muy pocas personas en el mundo estaban preparadas para asumir y enfrentar una pandemia de tal magnitud como la del COVID-19, y todo este proceso de adaptación nos ha dejado diversos aprendizajes en el entorno personal y familiar, como para las grandes empresas e industrias; evidenciando la importancia y la necesidad de invertir en recursos que promuevan el cuidado y la prevención en la salud mental de los colaboradores y equipos de trabajo.

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora Deloitte y otras entidades como el DANE y la ANDI, entre otros, para el año 2021 el 81% de los líderes de Recursos Humanos en Colombia, afirmó que es necesario contar con un soporte de servicio emocional y mental, al momento de ofrecer beneficios atractivos para los trabajadores. De hecho, se estima que por cada dólar que las empresas invierten en proyectos de salud mental, logran evidenciar un retorno de 4 dólares en presupuestos enfocados a la rotación de personal, productividad, eficiencia entre otras.

En este documento, se desarrolla el plan de negocio de 2Mentor, un proyecto enfocado inicial y principalmente hacia el sector de la salud, uno de los que demostró mayor afectación a la salud mental y emocional de sus trabajadores, que al tiempo sufrían también como las demás personas, las vicisitudes propias de la pandemia.

2Mentor, tiene como objetivo principal ayudar a las empresas diseñando y desplegando, planes de capacitación y desarrollo en competencias personales y profesionales, a la medida y en línea con la cultura y valores de cada organización, dotando a las personas con herramientas que van desde la gestión del tiempo y la

gestión emocional, hasta la solución de problemas y el relacionamiento con equipos de trabajo. Estos planes se diseñarán en conjunto con las empresas cliente para impulsar la mejora en productividad, motivación, compromiso, al tiempo que se desarrollan las competencias personales del ser, haciendo de este proyecto un modelo sostenible, aportando al tejido social y económico.

Palabras clave: Capacitación, Competencias, Desarrollo, Pandemia, Salud, Trabajo.

Abstract

It is not unknown to everyone, that very few people in the world were prepared to assume and face a pandemic of such magnitude as that of COVID-19, and this entire adaptation process has left us with various lessons in the personal and family environment, such as large companies and industries; evidencing the importance and the need to invest in resources that promote care and prevention in the mental health of collaborators and work teams.

According to a study carried out by the consultancy Deloitte and other entities such as DANE and ANDI, among others, by the year 2021, 81% of Human Resources leaders in Colombia stated that it is necessary to have emotional service support. and mental, when offering attractive benefits for workers. In fact, it is estimated that for every dollar that companies invest in mental health projects, they managed to show a return of 4 dollars in budgets focused on staff turnover, productivity, and efficiency, among others.

In this document, the 2Mentor business plan is developed, a project focused initially and mainly on the health sector, one of those that will suffer the greatest impact on the mental and emotional health of its workers, who at the same time also suffered as the other people, the vicissitudes of the pandemic.

2Mentor's main objective is to help companies by designing and deploying training and development plans in personal and professional skills, tailored and in line with the culture and values of each organization, providing people with tools ranging from time and emotional management, to problem solving and relationship with work teams. These plans will be designed together with the client companies to promote improvements in

productivity, motivation, commitment, while developing personal skills, making this project a sustainable model, contributing to the social and economic fabric.

Keywords: Training, Competences, Development, Pandemic, Health, Work.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	8
Lista de Figuras.....	¡Error! Marcador no definido.
Lista de Tablas	11
Introducción	13
Naturaleza del proyecto.....	18
Análisis del sector	24
Validación e Investigación de Mercado	32
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>33</i>
<i>Árbol de problemas</i>	<i>34</i>
<i>PESTEL</i>	<i>36</i>
<i>5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>37</i>
<i>Análisis DOFA</i>	<i>41</i>
Estudio Piloto del Mercado	43
Lienzo Canvas	43
<i>Segmento de mercado.....</i>	<i>44</i>
<i>Propuesta de Valor</i>	<i>45</i>
<i>Relacionamiento con el cliente</i>	<i>47</i>
<i>Fuentes de Ingreso</i>	<i>48</i>
<i>Recursos Clave</i>	<i>49</i>
<i>Actividades Clave</i>	<i>50</i>
<i>Asociaciones Clave</i>	<i>52</i>
<i>Costos</i>	<i>53</i>
<i>Resultados</i>	<i>54</i>

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	56
<i>Actividad de estructuración de la estrategia de marketing</i>	56
<i>Canales de comunicación, distribución y ventas</i>	56
<i>Relacionamiento con el cliente</i>	59
Aspectos Técnicos	60
<i>Recursos clave del modelo de negocio</i>	65
<i>Recursos físicos</i>	66
<i>Recursos humanos</i>	67
<i>Recurso intelectual</i>	68
<i>Recurso económico</i>	69
<i>Actividad de estructuración del equipo</i>	70
<i>Actividad de presentación, explicación y capacitación</i>	70
<i>Actividad Comercial</i>	71
<i>Actividad de Diagnostico</i>	71
<i>Actividad productiva</i>	72
<i>Actividad de Evaluación</i>	72
<i>Identificación socios clave</i>	73
Aspectos Organizacionales y Legales	76
<i>Misión de la organización</i>	77
<i>Visión de la organización</i>	77
<i>Valores corporativos</i>	77
<i>Estructura organizacional</i>	78
<i>Organigrama</i>	87

Componente Legal	88
<i>Constitución de la empresa</i>	88
Trámites, licencias y permisos	89
<i>Registro y matrícula mercantil.</i>	89
<i>Aspectos tributarios</i>	94
<i>Tipo de contratación empleados</i>	95
<i>Cobertura</i>	96
Aspectos Financieros	97
Metodología del análisis financiero	97
<i>Balance general</i>	99
<i>Flujo de caja</i>	101
<i>Análisis de sensibilidad</i>	103
<i>Términos de pago del producto</i>	104
Flujo de ingresos de la compañía	105
Estructura de costos	107
<i>Inversión inicial</i>	108
<i>Capital de trabajo.</i>	111
<i>Costos</i>	112
<i>Costos fijos.</i>	113
<i>Costos variables.</i>	114
<i>Gastos</i>	116
Evaluación financiera	116
<i>Balance general</i>	118
<i>Flujo de Caja</i>	119

<i>Análisis de sensibilidad</i>	120
Enfoque hacia la Sostenibilidad	123
<i>Metodología del estudio de sostenibilidad del plan de negocio</i>	123
<i>Identificación, clasificación y priorización de los Stakeholders.</i>	123
<i>Identificación y clasificación grupos de interés</i>	124
<i>Calificación nivel de influencia subgrupos de interés</i>	125
<i>Impacto del plan de negocio en las dimensiones del desarrollo sostenible</i>	128
Conclusiones	132
Referencias	134
Anexo A. Entrevistas de Validación	139
Anexo B. Entrevistas profesionales de la salud	139
Anexo C. Resultados de las Encuestas	139
Anexo D. Análisis PESTEL	140
Anexo E. 5 Fuerzas de Porter	140
Anexo F. Planeación Financiera	140

Lista de Figuras

Figura. 1.Síntomas comunes en el sector salud.....	18
Figura. 2.Ideación suicida en LATAM.	19
Figura. 3.Variación anual de los ingresos, según subsector de servicios Agosto 2022 - agosto 2021.	25
Figura. 4. Cundinamarca es la región que más aporta al PIB nacional.	26
Figura. 5.Preferencias en beneficios de los empleados para mejorar la salud mental.27	
Figura. 6.Tendencias en HR 2021	28
Figura. 7.Registros de personas atendidas por problemas de salud mental en Colombia.	30
Figura. 8.Árbol de Problemas.	35
Figura. 9.Lienzo Canvas	44
Figura. 10.. Propuesta de Valor	46
Figura. 11. Catálogo de servicio	60
Figura. 12.Fases de las actividades claves.....	65
Figura. 13.División Intelectual de una empresa.....	69
Figura. 14. Logo y eslogan.....	76
Figura. 15.Organigrama.....	87
Figura. 16.Triada de la sostenibilidad	127
Figura. 17..Identificación de riesgos y estrategia s de gestión del riesgo propuesta empresarial	131

Lista de Tablas

Tabla 1.Relación de estudios que implican afectación de la salud mental en el sector de la salud.....	31
Tabla 2.Análisis DOFA.....	42
Tabla 3.Ficha técnica - Actividades Claves.....	61
Tabla 4.Modelo de estado de resultados.	98
Tabla 5.Balance general	100
Tabla 6.Modelo de un flujo de caja	102
Tabla 7.Flujo de ingresos.....	105
Tabla 8.Flujo de ingresos anual	106
Tabla 9.Proyección indicadores macroeconómicos	107
Tabla 10.Inversión Inicial – Puesta en Marcha.....	108
Tabla 11.Inversiones diferidas	110
Tabla 12. Inversión Inicial Marketing.....	110
Tabla 13.Resumen de Inversiones.....	111
Tabla 14.Simulación de un préstamo.....	112
Tabla 15.Costos Fijos	113
Tabla 16.Costos Variables.....	114
Tabla 17.Gastos	116
Tabla 18.Análisis Financiero	117
Tabla 19.Balance General	118
Tabla 20.Flujo de Caja 2Mentor.....	120
Tabla 21.Estimado de aumento en los ingresos según crecimiento del PIB.....	121
Tabla 22.Estimado de aumento en los costos según aumento en el índice de precios	122

Tabla 23. Identificación y clasificación grupos de interés124

Tabla 24. Calificación nivel de influencia subgrupos de interés plan de negocio 2Mentor
.....126

Introducción

Durante muchos años, la salud mental en el mundo, ha sido en ocasiones un tema que no cobra relevancia, hasta que durante los últimos años se comenzó a evidenciar un primer cambio con personas que se preocupaban de temas como el estrés y la inteligencia emocional, y se volvían más conscientes de sus actos, pues eran trabajadores más eficientes, personas más optimistas, y, por ende, más solidarias en su aporte a la sociedad.

No obstante, para entender mejor la importancia de la salud mental, es fundamental primero hablar del concepto. La Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.) la definió como “Un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad” (s.p.). Otro factor significativo para la salud mental es el ámbito laboral, pues de una semana de trabajo se laboran 5 días y 9 horas diarias, representando un gran porcentaje del tiempo de la vida de una persona, y como resultado, un foco desde donde aportar a la salud mental de las personas.

Por otro lado, debido a la globalización y al avance agigantado de la tecnología en las empresas, el mercado y la industria establecen estándares cada día más altos para lograr ser un perfil altamente competitivo y lograr tener un desarrollo profesional óptimo. No obstante, esta rapidez y necesidad de seguir avanzando e innovando, junto con una cultura laboral en la que la salud mental y el bienestar de las personas pocas veces es una prioridad; se ha revelado un aumento en diagnósticos de enfermedades físicas y psicológicas asociados al ambiente en el trabajo, generando ausentismo, disminución en

la productividad y dificultades para realizar tareas, además de una alta deserción (Kestel, 2019).

Con el aviso de la llegada de la pandemia del COVID-19 a Colombia, todos los sectores económicos, industrias y personas naturales, se tuvieron que volcar a una nueva realidad que implicaba cambios drásticos en la forma de trabajar, relacionarse e incluso de vivir. Sin embargo, uno de los sectores más golpeados fue el sector de la salud, pues se tenía que, en muy poco tiempo, adaptar y agrandar sus centros de salud para poder recibir altos números de pacientes, además de lograr conseguir la mayoría de las herramientas, dispositivos y medicamentos para poder tratar a los enfermos.

Pero aún más importante que lo anterior, era lograr contar con el mayor número de personal de la salud, capacitado íntegramente para poder enfrentar largas jornadas de trabajo, el uso constante de protección médica, como máscaras, tapabocas, etc, que en muchos casos generaban lesiones físicas, ansiedad al saber que se podían contagiar, el aislamiento de sus familias, asumir las muertes constantes de los pacientes, entre otros; lo que también demostró la necesidad de la preparación en competencias para afrontar sus roles de forma más resiliente y con menor impacto psicológico.

Según lo muestra el Instituto Nacional de Salud en Colombia, al 27 de octubre del 2021 había 141.839 fallecidos, es decir, 676 muertes por día en 7 meses. La mayoría de estas personas, morían en entidades de salud, haciendo que los profesionales a cargo, fueran responsables, tanto moral como legalmente de asumir la pérdida de un paciente más. No obstante, a pesar de tener que pasar por situaciones difíciles, el personal de la salud debía continuar luchando 24 horas del día y 7 días de la semana para evitar la muerte de las personas contagiadas, lo que fue desencadenando problemas de salud

física y mental a corto, mediano y largo plazo, pues no se había prevenido ni preparado al personal, tampoco se contaba con planes de apoyo psico-social y profesional para soportar y manejar la situación.

La organización panamericana para la salud, publicó el informe, “*The COVID-19 HEalth caRe wOrkErs Study (HEROES)*” en el que se afirma que “entre el 14,7% y 22% del personal de la salud entrevistado en 2020, presentó síntomas que permitían sospechar un episodio depresivo, mientras que entre un 5% y 15% del personal dijo que pensó en suicidarse” (Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2022).

En el informe, también se evidencia cómo en países con sistemas de salud precarios, el personal de la salud tuvo un mayor desgaste, tanto físico con jornadas extenuantes, como emocional por los constantes dilemas éticos y humanos por los que tuvieron que atravesar, afectando directamente su salud mental, emocional y psicológica. Rubén Alvarado, académico del programa de salud mental de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, y uno de los investigadores principales del este estudio, menciona que “La pandemia aumentó el estrés, la ansiedad y la depresión de los trabajadores de la salud y dejó al descubierto que los países no han desarrollado políticas específicas para proteger su salud mental. Existe una deuda sanitaria que se debe saldar”.

Para generar el plan de negocios de 2Mentor, se tomó en cuenta la siguiente información: 1) identificar, estudiar y analizar la oportunidad que se generó por consecuencia de la crisis sanitaria a nivel mundial, debido al COVID-19, 2) encuestas a usuarios finales del servicio, (profesionales de instituciones prestadoras de salud) quienes están involucrados en el mercado a incursionar, con el fin de captar la percepción de la necesidad y de las soluciones disponibles actualmente el mercado y 3)

sesiones de lluvia de ideas entre el grupo investigador del presente documento, para decantar la información recopilada, de esta manera conformar el plan de negocios deseado.

Después de analizar la información anterior, realizar una investigación de mercado y entender la actualidad del sector en Colombia, se analizó que hay empresas que se dedican a servicios de coaching, procesos terapéuticos, terapia psicológica, entre otros. Sin embargo, no existen empresas especializadas que brinden soluciones en desarrollo de personal desde el ser, es decir, las competencias personales que están también directamente correlacionadas al hacer, es decir, las competencias profesionales, y entre las dos lograr una cultura de trabajadores felices y motivados.

Es acá donde nace la idea de negocio, 2Mentor, empresa enfocada a la prevención y cuidado de la salud mental a través de planes de capacitación y desarrollo de competencias personales y profesionales, establecidas en conjunto y a la medida con la empresa, logrando fomentar una cultura y equipo profesional motivado, capacitado y con mejores resultados.

Finalmente, el principal objetivo de este trabajo y documento, es estructurar el plan de negocio para la creación de la empresa 2Mentor, enfocado inicial y principalmente en el sector de la salud en Colombia. Este proyecto de desarrollará hacia los siguientes objetivos específicos:

- Validar los principales problemas y necesidades relacionados con la salud mental del sector de la salud en Colombia.
- Realizar un estudio y análisis del entorno, enfocado a identificar las oportunidades que 2Mentorera la industria, para empresas como 2Mentor.

- Diseñar la estructura y la ruta para el plan de negocio 2Mentor
- Realizar diferentes escenarios financieros que permitan analizar en perspectiva, la estrategia y la rentabilidad de 2Mentor.
- Determinar el retorno de la inversión ROI y el margen de utilidad, permitiendo tener claridad de la inversión y el retorno en el tiempo.

2Mentor es la futura marca de un plan de negocio orientado inicial y principalmente al sector público y privado de la salud en Colombia, con clientes principales como EPS, IPS, clínicas, hospitales, prestadores de salud, servicios de salud domiciliario. También busca llegar a acuerdos con alcaldías y entes territoriales.

Naturaleza del proyecto

Luego de combatir, afrontar y aprender a vivir con el COVID-19, fueron muchos los análisis y aprendizajes respecto a la gestión de salud, la económica, el clima, la política y por supuesto el trabajo. Las diferentes consecuencias que trajo consigo este virus son muy diversas, pero con un común denominador, pensamientos de preocupación, ansiedad, incertidumbre y muchas otras emociones y pensamientos que traían tensión emocional adicional (Lucumi, 2022). Teniendo en cuenta el estudio de Lucumi (2022), el área de la salud ha sido el sector económico más golpeado puesto que ellos son quienes han recibido la mayor parte de la responsabilidad por mantener a las personas vivas y estables. Sin embargo, las condiciones que deben enfrentar son altamente desafiantes, por diferentes causas como el desabastecimiento de medicamentos y de equipos médicos, infraestructura poco apta, poca preparación técnica y emocional, entre muchas otras, provocando que todos estos profesionales tengan un porcentaje mayor de enfermedades mentales como depresión, ansiedad, traumas postraumáticos entre otros.

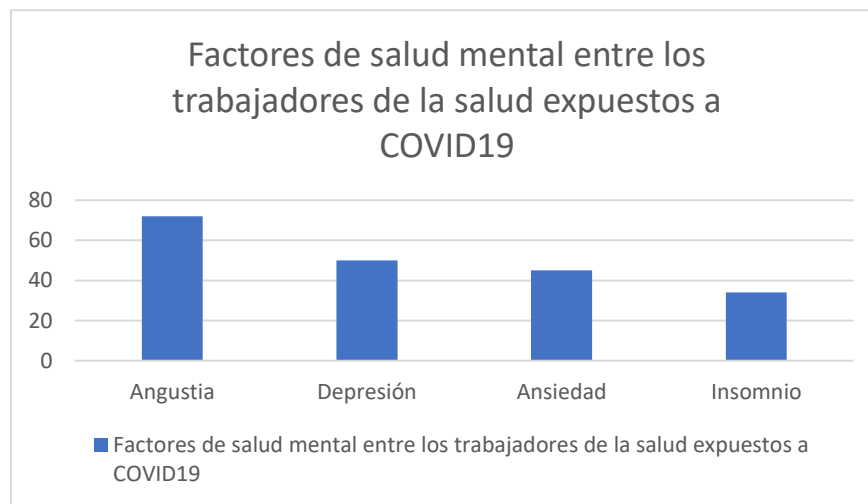


Figura. 1. Síntomas comunes en el sector salud

Fuente. Tomado de *Factores asociados con los resultados de salud mental entre los trabajadores de la salud expuestos a #COVID19* del autor, Lai, et al (2020). Fuente. <https://seguridadbiologica.blogspot.com/2020/03/factores-asociados-con-los-resultados.html>.

Después de analizar un estudio que realizó grandes e importantes universidades de Chile y Colombia, en colaboración de la Organización Panamericana de la Salud, se emitió un comunicado el 13 de enero del 2022, presentando cifras preocupantes en las que 11 países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Bolivia, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, Venezuela y Uruguay) punteaban con elevadas tasas de diferentes síntomas relacionados a la salud mental y al pensamiento suicida. (Luque Tormo, P. D. (2022))

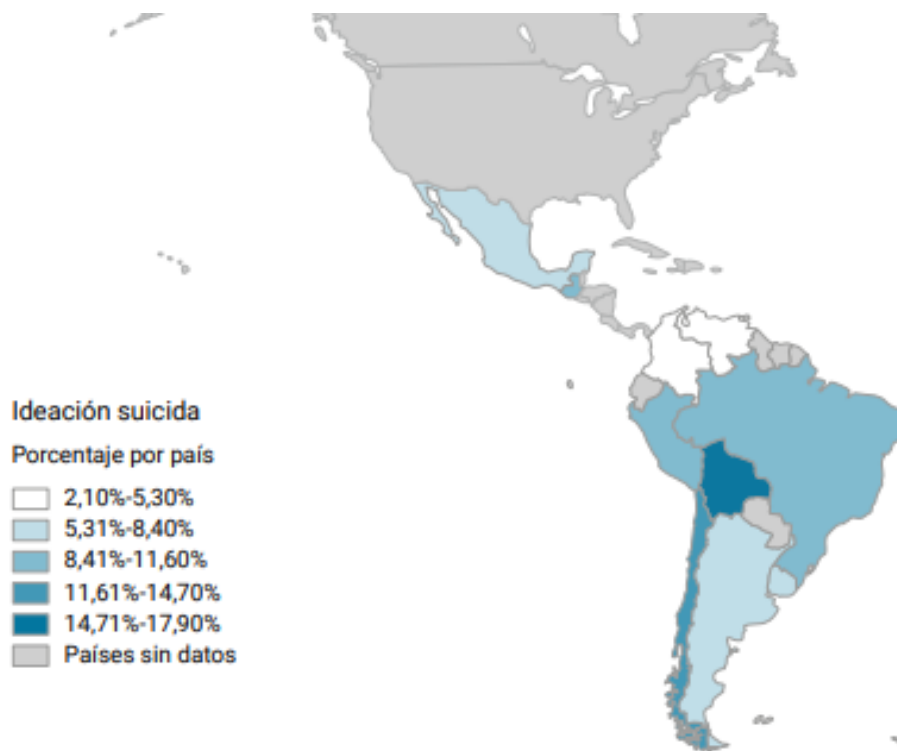


Figura. 2. Ideación suicida en LATAM.

Fuente. Adaptado de *The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare workers: study protocol for the COVID-19 HEalth caRe wOrkErS (HEROES) study.* de los autores, Mascayano, F., van der Ven, E., Moro, M.F. et al (2022). <https://link.springer.com/article/10.1007/s00127-021-02211-9>.

En el mismo informe Rubén Alvarado, profesor y director del principal programa de salud mental de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y por supuesto uno de los investigadores vitales del estudio, afirmó que después de analizar los resultados, se puede atribuir diferentes aspectos a esta patología, como la necesidad de un apoyo emocional y en muchas ocasiones económico, debido a la pérdida de sus trabajos, preocupación constante y sobre todo el no saber cómo manejar todos los pensamientos y emociones constantes derivados en una alta incertidumbre. “La pandemia aumentó el estrés, la ansiedad y la depresión de los trabajadores de la salud y dejó en evidencia que los países no han desarrollado políticas específicas para proteger su salud mental. Existe una deuda sanitaria que se debe saldar”. (Redacción Salud. (2022). *El espectador*. <https://www.elespectador.com/salud/la-salud-mental-del-personal-de-la-salud-se-ha-visto-afectada-durante-la-pandemia/>).

Bajo el mismo lineamiento, Luis Alexander Moscoso, viceministro de Salud Pública y Prestación de Servicios, en medio de la crisis, afirmó y reiteró la importancia de la salud mental para el Gobierno Nacional, pues esto afecta al individuo y a su vez a las familias y la sociedad (Minsalud, 2020). Teniendo en cuenta la información anterior y 15 encuestas realizadas a diferentes trabajadores del sector de la salud, se resaltó una grave ausencia en el aprendizaje y desarrollo de competencias personales que permitan el mejor desarrollo en competencias profesionales, logrando la prevención y detección a problemas de salud mental, permitiéndole aumentar considerablemente el potencial de las habilidades tanto en el ámbito personal como en el laboral, siendo mucho más productivo y eficiente.

La universidad CES de Medellín realizó un estudio enfocado en trastornos de salud mental del personal de la salud en Colombia durante la pandemia, publicado en Julio del 2021, el cual contó con 711 profesionales en Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín y otras ciudades del país. Este estudio contó con el respaldo de la Iniciativa Mundial de Encuestas de Salud Mental (The World Mental Health Survey Initiative), un proyecto colaborativo de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los resultados del estudio mostraron que el 40% del personal de la salud demostró tener algún tipo de trastorno mental como ansiedad, depresión, insomnio, estrés, negación, ira, miedo y hasta ideación de suicidio. (CES, 2021)

Datos relevantes del estudio, mostraron que al ser los médicos el porcentaje más alto de participantes del estudio con un 67.9%, también fueron los principales afectados de padecer algún tipo de trastorno. Los médicos que hacen parte de la unidad de urgencias o unidades de cuidados intensivos, son quienes con más frecuencia presentan síntomas relacionados, como, por ejemplo, ansiedad con un 35.4%, 26.7% depresión y el 13% de insomnio. “Esta situación se acompaña por sentimientos de disgusto, pena y culpa, y culmina en síndrome de desgaste profesional, fenómeno que se conoce como Moral Injury, definida como estrés psicológico, uno de los agresores más severos en estos tiempos”, detalló la Dra. Torres de Galvis. (CES, 2021)

2Mentor, es una idea de negocio que nace a mediados de Julio del 2021, en medio de la cuarentena y el pico más alto de casos activos. Para ese momento, todo el mundo tenía un relacionamiento remoto, en donde el trabajo, la escuela y los diferentes eventos, se llevaban de forma virtual. Existiendo un común denominador en las conversaciones diarias, un sentimiento de angustia, temor y preocupación relacionado a la incertidumbre que generaba el contexto. Por otro lado, había familias que habían atravesado por alguna

perdida de algún familiar o incluso ellos mismos estaban atravesando una difícil situación de salud, generando una percepción y un sentimiento mucho más angustiante de la misma situación.

Este escenario, impulsó la realización de una lluvia de ideas centralizadas en contribuir de alguna manera, a mejorar esta situación a partir de la experiencia y educación de cada uno de los socios fundadores, profesionales en Psicología, Administración de Empresas y Economía.

2Mentor, es una empresa que busca acompañar a las organizaciones del sector de la salud, en el desarrollo de competencias personales, interpersonales y profesionales de sus colaboradores; a través de talleres, cursos y sesiones de capacitación y desarrollo, haciendo que las personas trabajen más felices, mejor capacitadas y con mejor salud mental, siendo mucho más eficientes y productivo, a la vez que aumentan su capacidad creativa, gracias a la motivación de tener mejores resultados individuales y grupales.

Por otro lado, gracias a los beneficios que trae el trabajo remoto, se pretende operar un modelo completamente virtual, a excepción de los talleres que se realizaran en espacios a la medida, o a petición del cliente según el plan establecido. No obstante, a mediano plazo y con un crecimiento sostenido, se pretende ampliar el foco del mercado hacia otras industrias como BPO, tecnología, entre otros.

A largo plazo, se planea conquistar nuevos mercados con portafolios para personas naturales y con nuevas herramientas apoyadas en la tecnología que generen impacto en el mercado. Actualmente, la metodología se basa en la investigación de Martha Alles en el 2007, en sus libros, Gestión por Competencias, en donde explica las competencias

como estructura principal de un profesional. Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

Mirando otra perspectiva, hacia las posibilidades de oportunidades que brinda el mercado, Verónica Gutiérrez, líder del área de bienestar y desarrollo en la Consultora BDS, realizó un artículo para el diario El Tiempo en el 2021, llamado: Por qué es importante invertir en salud mental. El cual se encuentra en el siguiente link.

<https://www.eempleo.com/cr/noticias/consejos-profesionales/por-que-es-importante-invertir-en-salud-mental-6712>, en donde expresaba la importancia y los beneficios de la inversión en la salud mental para la economía en general del mundo, pues invertir en proyectos de bienestar y de desarrollo, permite tener personas motivadas y felices, generando una cultura organizacional de bienestar, disminuyendo el ausentismo, el *burnout* y otros aspectos que no permiten el avance orgánico de las organizaciones.

Para comenzar con un objetivo claro, se tomó la decisión de comenzar con un solo sector económico. El sector de la salud es uno de los sectores que entiende de primera mano la importancia del cuidado de la salud mental, además de ser el sector más afectado en salud mental durante la pandemia.

Análisis del sector

Colombia durante el 2019 y 2020 obtuvo resultados muy llamativos para diferentes inversionistas a través del mundo, pues las oportunidades económicas y laborales se han mejorado y aumentando, siendo un buen indicador para que cada vez más inversionistas se interesen en trabajar con empresas locales.

En el caso específico del sector de la servicios, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia destaca (en su boletín técnico de encuesta anual de servicios) una variación positiva en los niveles de producción bruta e ingresos operacionales del 2022 con respecto al 2021, en donde el sector de salud humana tiene la mayor variación dentro del subsector con 39,4%, y el subsector de actividades profesionales, técnicas y científicas produjo una variación positiva del 13% en la misma categoría.

Clasificación CIU Rev. 4 A.C.			Ingresos nominales	Ingresos por servicios	Venta de Mercancías	Otros Ingresos
Sección	División	Descripción	Variación (%)	Contribución ^(PP)		
H	División 52	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	33,9	32,0	0,3	1,6
H	División 53	Correo y servicios de mensajería	11,9	11,4	0,0	0,5
I	División 56	Restaurantes, catering y bares	23,1	22,0	1,0	0,1
J	División 58	Actividades de edición	17,6	11,9	2,5	3,2
J	División 59, excepto Clase 5920	Producción de películas cinematográficas y programas de televisión	2,7	-2,9	4,9	0,8
J	División 60 y Clase 6391	Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias	4,5	2,6	0,0	1,9
J	División 61	Telecomunicaciones	8,8	6,3	2,5	0,0
J	División 62, División 63, excepto Clase 6391	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	32,4	31,8	0,7	0,0
LN	Sección L, División 68 Sección N, Divisiones 7710, 7729 y 7730	Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo	21,1	19,4	0,3	1,4
M	Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74	Actividades profesionales científicas y técnicas	21,8	21,6	0,1	0,1
M	Clase 7310	Publicidad	27,0	27,0	0,2	-0,1
N	Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	19,5	19,4	0,1	0,0
N	Clase 8220	Actividades de centros de llamadas (Call center)	17,6	17,6	0,0	0,0
N	División 82 excepto Clase 8220	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, excepto call center	24,4	22,0	0,1	2,3
P	Grupo 854	Educación superior privada	10,6	8,0	0,2	2,5
Q	Clase 8610	Salud humana privada con internación	11,5	10,9	0,3	0,3
Q	División 86 excepto Clase 8610	Salud humana privada sin internación	6,9	5,3	1,7	-0,2
S	Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96	Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	31,8	30,3	0,0	1,5

Figura. 3. Variación anual de los ingresos, según subsector de servicios Agosto 2022 - agosto 2021.

Fuente. Adaptado de Evolución General de los subsectores de servicios, Agosto 2022, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_agosto_22.pdf

Con respecto a lo anterior, se resalta el propósito del presente plan de negocio, que es satisfacer el segmento del área de salud de las diferentes EPS, e IPS del sector público y privado de la ciudad de Bogotá, con la finalidad de validar sus problemas y necesidades por medio de un acompañamiento psicológico, según el Ministerio de Educación de Colombia, con corte al 2018 existen 73.092 profesionales graduados como médicos generales, el cual establecen que por cada 1.000 habitantes existen 1,5 médicos. cabe destacar que en Bogotá existen 20.546 médicos.

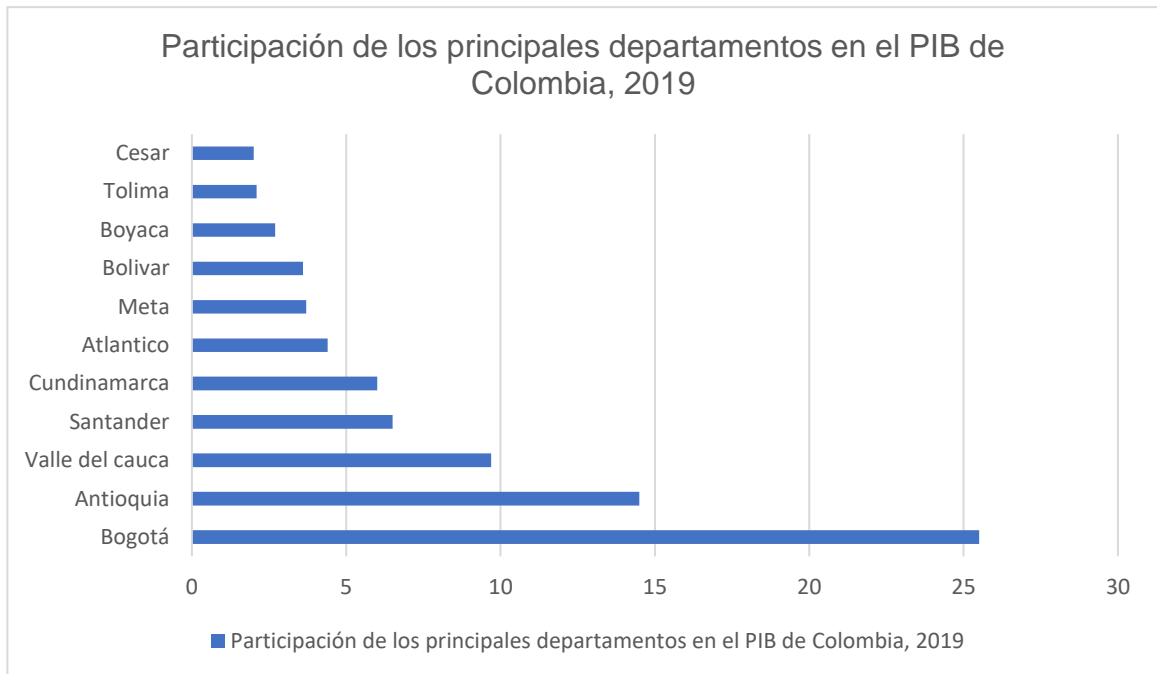


Figura. 4. Cundinamarca es la región que más aporta al PIB nacional.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Actualizado marzo 11 de 2021. El último dato disponible corresponde al año 2019. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Acorde a lo anterior se resalta la importancia de la economía de Bogotá donde la capital colombiana es el epicentro económico del país, eso lo indica Departamento Administrativo Nacional de Estadística, cuyo aporte de la capital al PIB nacional durante el 2019 fue de 25,5%, siendo así la región con mayor aporte al crecimiento económico nacional, destacando a Bogotá como el principal centro de actividades de servicios en la economía nacional.

Según un estudio reciente del 2021 de la consultora mexicana “Crecimiento Sustentable”, las personas que trabajan felices son un 88% más productivos que aquellos que estén tristes o que tengan una actitud negativa. De acuerdo con este estudio que realizó la consultora, las personas felices exterioriza mayor energía y dinamismo en sus conductas y tareas laborales, lo que permite contar con más eficiencia

y productividad en las empresas. El análisis también revela que un trabajador capacitado y entrenado tiene menos riesgos en el lugar donde trabaja, de esta manera se pueden prevenir accidentes, además de ver el lado bueno de los problemas o incidentes que se presentan en el ámbito de trabajo, haciendo que los empleados tomen decisiones que ayudan a mitigar o salir de las adversidades (Financiar Red, 2013).

Por otro lado, el informe Mental Health Report, presentado por QBE Insurance Group y elaborado por Opinium, presentó los resultados de sus encuestas evidenciando que los “cursos motivaciones” puntúan como el segundo recurso preferido por los colaboradores al momento de seleccionar una mejor opción laboral. Asimismo, un ambiente cómodo y agradable permite que las personas puedan relacionarse de forma positiva, controlada y proactiva, desarrollando nuevos lazos neuronales que aumentan la creatividad y buscando y construyendo diferentes formas para cumplir con los objetivos, y por lo tanto generando un equilibrio entre la vida personal y laboral (Muñoz, 2021).

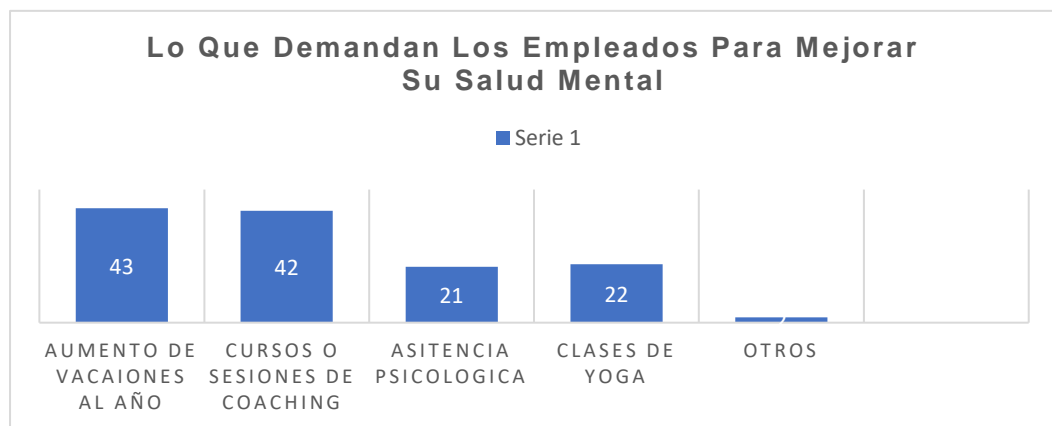


Figura. 5. Preferencias en beneficios de los empleados para mejorar la salud mental.

Fuente. Aptado de, La salud mental del 26% de los trabajadores se resiente por el covid, de Muñoz, (2021).

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/05/fortunas/1609864075_215188.html

Durante décadas, en Colombia se ha tratado a través de diferentes gobiernos, políticas y leyes de lograr tener un sistema de salud que cuente con prestadores de servicios y personal altamente calificado para atender a toda la población colombiana. Sin embargo, después de diferentes intentos fallidos de inversiones en este sector y de diferentes administraciones, el sector de la salud para el año 2020 no contaba con una preparación tal como para recibir el COVID-19.

Es debido a lo anterior, que el proyecto de negocio 2Mentor aporta a la construcción de una industria y una sociedad mucho más desarrollada y capacitada para ser felices en su vida y en su trabajo, pues como lo muestra el informe de Mercer del 2021, el bienestar psicológico ocupa el segundo lugar en beneficios diferenciales que ofrecen las empresas.

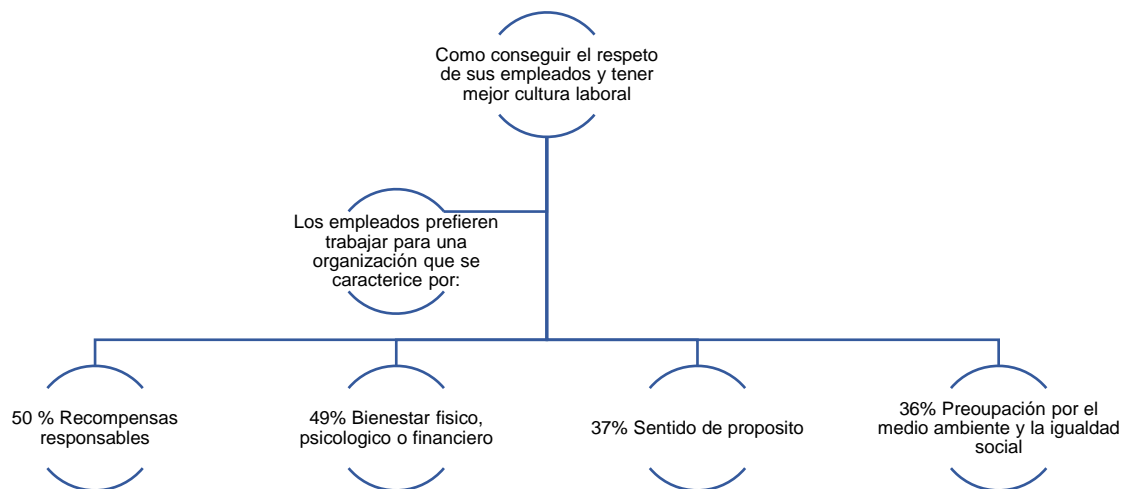


Figura. 6. Tendencias en HR 2021

Fuente. Adaptado de, En un mercado laboral reducido, la clave del éxito está en las organizaciones empáticas, según el estudio de Mercer sobre Tendencias Globales de

Talento 2022, de Mercer, 2022. <https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2022.html>

Después de la investigación realizada durante este proyecto, es correcto decir que existen muchas empresas que le apuesten al desarrollo de competencias laborales o incluso diferentes cursos que ayudan a desarrollar habilidades personales, sin embargo, 2Mentor cuenta con una factor diferenciador muy importante apostándole a enfocar el desarrollo primero en las personas como individuos capaces y felices, y una vez logrado el propósito, trabajar en desarrollar todas las competencias que le permiten ser un mejor y profesional.

En Colombia la salud mental ha sido un tema que ha progresado con los años, incluso, antes de la pandemia, en la última encuesta Nacional de Salud Mental realizada en el 2015, la cual se realiza cada 5 años, se mostraron incrementos importantes en consultas por diagnósticos de salud mental, pues en los últimos cinco años creció el porcentaje de personas que requirieron asistencia en salud mental en un 34,6 %, como se puede ver en la siguiente ilustración (Ministerio de Salud, 2021).



	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de Personas Atendidas	936.940	721.912	945.567	1.164.062	1.643.365	1.287.194
Número de Atenciones registradas	4.411.418	2.441.492	3.358.467	5.450.468	7.249.726	6.402.599

Figura. 7. Registros de personas atendidas por problemas de salud mental en Colombia.

Fuente. Adoptado de Las cifras de la salud mental en pandemia. Del Ministerio de salud, 2022. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-cifras-de-la-salud-mental-en-pandemia.aspx#:~:text=%22En%20promedio%20el%2088%2C5,psicoactivas%22%2C%20se%20se%20B1al%20B3%20la%20funcionaria.>

Nubia Bautista, subdirectora de Enfermedades No Transmisibles, afirmó que "entre las acciones realizadas entre 2020 y el primer trimestre de 2021, se ha fortalecido el desarrollo de capacidades a 120 referentes de salud de las direcciones territoriales de salud, en gestión e implementación local de la Política Nacional de Salud Mental y la Política Integral de Prevención" (Minsalud, 2021). El sector de la salud ha sido desde mucho tiempo una industria fuertemente afectada en términos de salud mental, es por esto que desde hace años se viene estudiado este fenómeno, resaltado tres diagnósticos muy comunes en esta población. Depresión, Síndrome de *burnout* y ansiedad. A continuación, se hace una revisión de diferentes estudios basados en el impacto de la salud del personal de la salud en diferentes partes del mundo.

Tabla 1. Relación de estudios que implican afectación de la salud mental en el sector de la salud.

Estudio	Prevalencia / Media
Depression-Burnout Overlap in Physicians	Depresión → 10.3% Síndrome de <i>burnout</i> → 50.7%
Injury Research and Prevention Literature Update - Abstract Details.	Depresión → 11.3%
Symptoms of depression in ICU physicians.	Depresión → 23.8%
Professional Burnout Syndrome of intensive care physicians from Salvador, Bahia, Brazil.	Síndrome de <i>burnout</i> → 7.4%
Síndrome de agotamiento profesional en personal médico de un hospital de tercer nivel.	Síndrome de <i>burnout</i> → 26.2% Depresión → 18.6%
Anxiety, pandemic-related stress and resilience among physicians during the COVID-19 pandemic.	Ansiedad → 59.2 ± 7,95
Relationship between Anxiety and Burnout among Chinese Physicians: A Moderated	Ansiedad → 31%
A Survey of Anxiety and Depression Symptoms among Primary-Care Physicians in China.	Ansiedad → 18% Depresión → 31%
The prevalence of common mental disorders among hospital physicians and	Síndrome de <i>burnout</i> → 42% Depresión → 29%

their association with self-reported work Ansiedad → 24%

ability: a cross-sectional study.

Fuente. Adaptado de, *Salud mental en trabajadores de la salud en Colombia*, de Torregroza, Vangrieken, Rodado, Pérez, Turner, Martínez y Chapman (2020). <https://manqlar.uninorte.edu.co/handle/10584/10215#page=1>

De la tabla anterior, se puede evidenciar como en diferentes ciudades a través del mundo, diferentes trabajadores de distintos sectores económicos, están sufriendo de diferentes patologías relacionadas con la salud mental y con la afectación que está generando el trabajo.

Validación e Investigación de Mercado

Con el fin de conocer la opinión interna directamente del sector acerca de la percepción del desarrollo de competencias en la salud mental, se seleccionó una muestra aleatoria 20 personas del sector de la salud de forma aleatoria, realizando 10 entrevistas semiestructuradas y 10 estructuradas a personas del sector de la salud en Colombia.

Para la realización de las encuestas, se realizó una previa validación con 5 jurados expertos en: HR, psicólogo clínico, consultor en coaching, empresario en innovación y experto en sostenibilidad. Los cuales se podrán observar en el Anexo A. Entrevistas de Validación.

Una vez establecida las entrevistas, con 25 preguntas en donde se recolectaron datos sociodemográficos, datos relacionados con el problema, y con una posible solución,

(ver Anexo B. Entrevistas profesionales de la salud), se procedió a gestionar las redes de contactos para poder encontrar la mayor cantidad de personas que fueran trabajadores del sector de la salud y estuvieran dispuestos a colaborar a contestar las preguntas y a ser entrevistados. Todos ellos fueron informados que se trataría su identidad bajo confidencialidad y que los resultados serían usados con fines académicos.

Los resultados fueron analizados de forma cualitativa, en donde se estudiaron y compararon las respuestas de los entrevistados a través de verbatim y palabras repetidas. Para ver los resultados y el análisis dirigirse al Anexo C. Resultados de entrevistas.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Debido a los diferentes cambios por los que el mundo ha atravesado en el último año, ocasionados por la pandemia de la COVID- 19, surge la idea de brindar un servicio de asesorías, talleres, cursos, y procesos de desarrollo, enfocado en diferentes competencias, que permita ayudar y apoyar a las personas que trabajan en el sector de la salud, a afrontar situaciones de crisis a partir de herramientas de apoyo emocional y el desarrollo de capacidades, apuntalando a tener un personal más calificado y más fuerte para trabajar en un sector tan crítico como este. Es por esto que nuestros principales clientes serán todas las empresas prestadoras de salud, como las entidades públicas tomadoras de decisiones en el sector salud.

Por otro lado, con el fin de entender a profundidad el problema de raíz, el mercado, el sector y sus oportunidades, se realizará a continuación el análisis del árbol de problemas, PESTEL, Las 5 fuerzas de Porter.

Árbol de problemas

El modelo de formulación para el proyecto será un Árbol de problemas, teniendo en cuenta que es una técnica que permite entender desde diferentes posiciones, desde donde se origina el problema como principales causales, hasta llegar a plantear diferentes soluciones. Otro factor relevante de esta técnica, es que tiene la facultad de organizar de forma estratégica la información recolectada directamente, generando un modelo de relaciones causales que lo explican, causa y efecto de un problema. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. Entendiéndose como una matriz en la que cada uno de los inconvenientes o puntos débiles, se reconoce como consecuencia de todos los que aparecen en la parte inferior, el cual, a su vez, se identifica como el principal causante de los que se encuentran en la parte superior o ramas, reflejando la interrelación entre causas y efectos (Martínez y Fernández, 2010).

Por medio de la metodología del Árbol de problemas y las encuestas, se pudo analizar y concluir que existe una necesidad latente y urgente en prevenir, desarrollar y fortalecer al personal de la salud en competencias personales y en competencias profesionales, permitiéndoles realizar un trabajo más consiente y mucho más eficiente. A continuación, se relacionan las causas principales del problema y sus interacciones que conforman las raíces del árbol de problema; de igual forma presenta los efectos del problema.

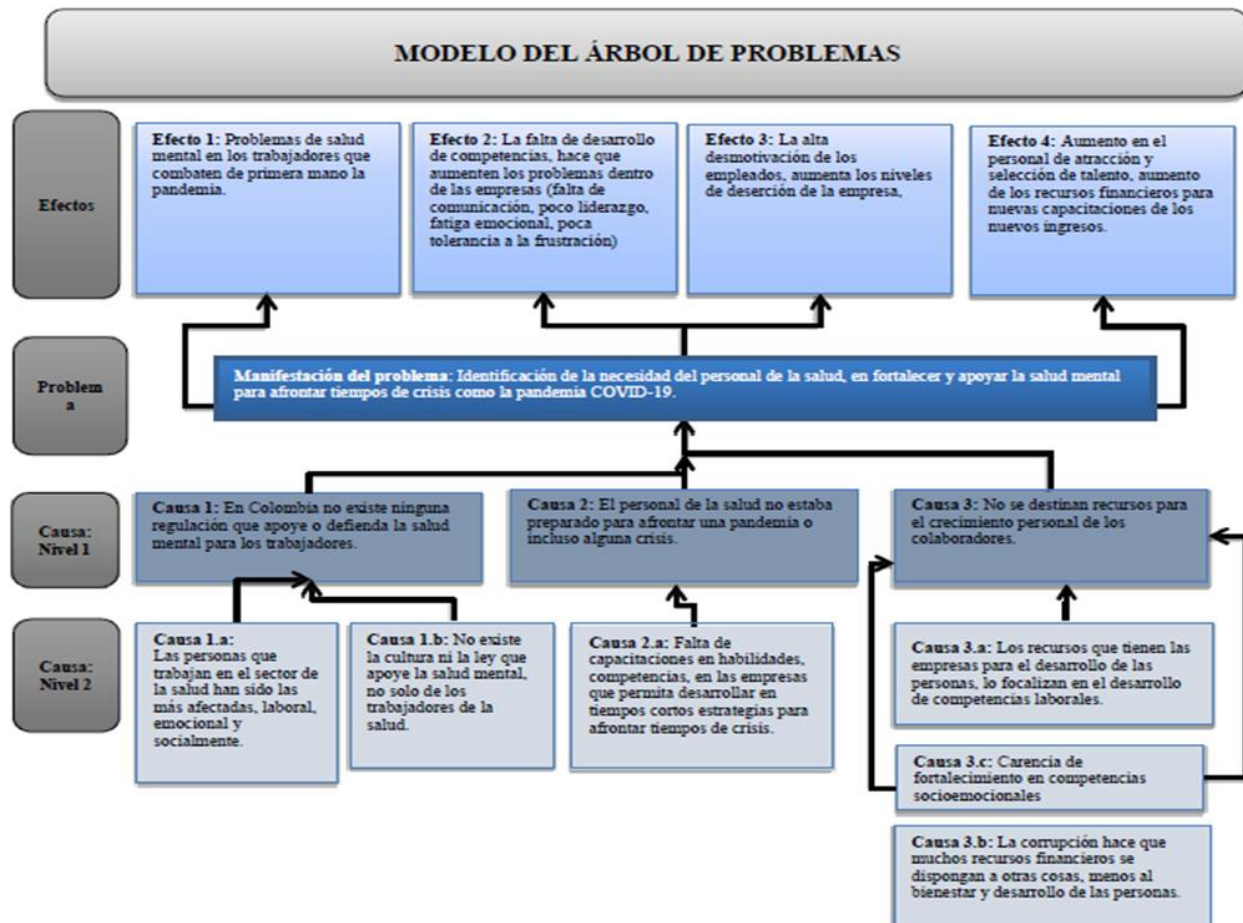


Figura. 8.Árbol de Problemas.

Fuente. Elaboración propia.

De los resultados más relevantes, se destacó que el 100% de las personas entrevistadas, (ver anexo C) afirmaron la importancia de entrenar, preparar y apoyar a las personas en general para así afrontar momentos de crisis, como manejar la vida laboral y la vida personal cuando se atraviesan tiempo de crisis. El 50% de las personas entrevistadas afirmaron que necesitaron en algún momento de su carrera o durante la pandemia ayuda o apoyo psicológico.

PESTEL

A través del análisis del PESTEL, se pretende obtener información para entender la macroeconomía de forma estratégica. (Ver anexo D. Análisis PESTEL) Se estudiaron cada una de sus 6 categorías. Político, Ecológico, Social, Tecnológico, Económico y Legal.

Después de realizar el análisis PESTEL e identificar los factores externos que influyen en el modelo de negocio propuesto, cuantificamos el impacto de cada uno de ellos el cual nos indica que los factores más relevantes son el social caracterizado por el teletrabajo que afectaría a nuestra empresa como una alternativa importante para la prestación del servicio, el crecimiento del sector de servicios que está directamente relacionado con nuestro modelo y el tamaño del nicho de mercado representado en los médicos en Colombia.

Por otro lado, otro de los factores más relevantes con el mismo puntaje es el ecológico en donde podemos captar una ventaja competitiva que está tomando gran fuerza a nivel mundial y en general en los grupos de interés, la reducción de la huella de carbono, adicional a esto el tema de responsabilidad social empresarial enfocado a la calidad de vida de los trabajadores y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Es importante destacar en el factor legal la ley de salud mental que obtuvo el mayor puntaje individualmente la cual considera que esta es un derecho fundamental de la población y un tema prioritario de salud pública y debemos considerarla como base jurídica para nuestro modelo de negocio.

Por último otra de las características con mayor puntaje individualmente en el factor político fue el decreto de desarrollo de talento humano en el sector salud que orienta su política de talento humano desde tres componentes fundamentales como lo son la Formación, Gestión y el Ejercicio, cuyos fundamentos deben estar apoyados en estrategias de concertación, coordinación y generación de información y conocimiento permanente; lo cual nos muestra que existe una disposición desde el estado para mejorar la formación y el constante crecimiento de los profesionales de la salud.

De igual forma, para analizar el nivel de competencia dentro del sector y la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

5 Fuerzas de Porter

#1 Productos sustitutos

- Propensión del comprador hacia el sustituto: esta es una amenaza debido a que muchas empresas han cambiado talleres presenciales por talleres virtuales gratuitos.
- Grado de sustitución: Se considera como una oportunidad, ya que la salud mental se ha vuelto primordial en muchas áreas, (laboral, personal, salud física, entre otros), sin embargo, en este momento hay pocas empresas que cubran la necesidad de un cuidado y desarrollo completo de la salud mental para tiempos de pandemia relacionado a las personas que trabajan en el área de la salud.
- Precios relativos: Los precios actualmente del mercado de coaching y talleres de competencias son muy costosos, debido a la poca demanda que tenían antes de la pandemia.

#2 Competidores potenciales

- Requerimientos de capital: es una amenaza ya que el capital que se necesita que poder crear una empresa desde ceros no es muy alta, permitiendo ser una idea fácil de replicar.
- Existe una alta dificultad para poder acceder al mercado tanto privado como público, distribuidores y tomadores de decisiones y licitaciones.
- Uno de los competidores principales son las Administradoras de Riesgos Laborales, ya que todas las instituciones y empresas de salud deben vincular a sus trabajadores a una ARL quienes entre sus funciones deben prevenir las enfermedades laborales, incluidas las de carácter mental.

En ese sentido las empresas de salud ya están pagando por un servicio que busca proteger a sus trabajadores de la posibilidad de enfrentar este tipo de eventualidades. No obstante, este tipo de empresa se caracterizan por generar programas para todos los empleados, además, de no contar con programas de desarrollo personal y profesional.

- Por otro lado, también contamos con una amenaza, de “efecto experiencia” ya que existen diferentes empresas que ofrecen experiencia en cuanto a talleres, consultorías y/ asesorías en cuidado y desarrollo de las personas, sin embargo, no existe algo enfocado a trabajar relacionado con la nueva normalidad.
- Cantidad de competidores: esta es una oportunidad, por que aun el mercado no esta tan explotado.

#3 Intensidad de la competencia actual

- Nivel de diferenciación: es una oportunidad, porque tenemos la diferencia de tener un servicio completo de salud mental, somos la primera empresa enfocada únicamente en personal médico, cuidado y desarrollo de salud mental y tenemos precios competitivos.

- Crecimiento de la industria: esta es una oportunidad debido a la importancia que cada día le dan los medios de comunicación y las mismas personas al interior de compañías a través de diferentes manifestaciones, le dan cada vez más al cuidado de la salud mental de las personas.
- Cantidad de competidores: es una amenaza y una oportunidad, ya que cada día más entran al mercado, nuevas empresas con nuevas técnicas para abarcar y darle solución a esta necesidad
- Costos fluctuantes: esta es una oportunidad pues debido al aumento de competidores es posible tener precios más accesibles para las empresas.

#4 Poder de negociación de los proveedores

- El número de proveedores y su grado de concentración: Es una oportunidad debido a que la mayoría de nuestros proveedores son psicólogos clínicos y organizacionales, y en el mercado laboral, existe un gran y amplio personal calificado que debido a las consecuencias de la pandemia se encuentran en busca de nuevas oportunidades, por lo que permite tener acceso a excelentes perfiles en salarios muy cómodos.
- El grado de diferenciación del servicio que ofrecen los proveedores: Es una oportunidad, ya que los profesionales que prestaran el servicio tendrán una formación enfocada en algún área, que complementara de forma detallada y estratégica a un grupo de profesionales integrales que ayudan a cuidar y desarrollar particularmente a los empleados en sus oportunidades de mejora y sus fortalezas
- La importancia que nuestra empresa tiene para el proveedor: En una oportunidad y una amenaza, ya que al ser una empresa emergente no tendrá los mismos beneficios y la misma oportunidad de trabajar en una empresa con reconocimiento, sin embargo, tendrá la oportunidad de trabajar en una empresa con un sentido de responsabilidad

social, con una gran posibilidad de crecimiento y de ser parte de un equipo de trabajo innovador, en donde cada idea será importante.

- La importancia del servicio del proveedor sobre el coste final del servicio: Es una oportunidad debido a que el costo de los proveedores será dependiendo la demanda que se vaya generando.

#5 Poder de negociación de los clientes

- El número de clientes y su grado de concentración: Puede ser una amenaza y una oportunidad, ya que existen un numero limitados de clínicas, hospitales o centros de servicio de salud que realmente inviertan de su presupuesto para contratar empresas privadas que ofrezcan este tipo de servicio.

- El grado de diferenciación de los servicios que ofrecemos a los clientes: es una oportunidad, ya que es una empresa que vende no solo el servicio de ayudar a cuidar lo más importante en tiempos de crisis como lo son el personal de la salud, trabajando en apoyo de todos los profesionales, con el fin de a corto mediano y largo plazo, se cuente con personal más calificado.

- La existencia de servicios sustitos al servicio que ofrecemos a los clientes: Actualmente existen diferentes empresas que ofrecen servicios similares a los nuestros, y empresas de diferentes sectores económicos.

- El grado de rentabilidad del sector del cliente, es una amenaza, ya que, por todas las consecuencias de la pandemia, muchos de nuestros clientes tuvieron crisis financieras.

Para complementar este análisis se realizó la guía de las 5 fuerzas de Porter, la cual se podrá ver en el Anexo E. las 5 fuerzas de Porter.

El análisis final, demuestra que a pesar de que existen diferentes obstáculos, es importante resaltar que hay diferentes oportunidades de explotar el mercado desde los clientes y desde los proveedores, debido a las circunstancias socioeconómicas mundiales por las que se está pasando, en donde cada vez más importante la salud mental. También, se destaca que uno de los principales obstáculos es poder entrar a la red y encontrar a las personas que toman las decisiones en este tipo de entidades, con el fin de generar una base de candidatos. Finalmente, una de las oportunidades más grandes que se tiene, es el reconocimiento cada vez más en trabajar en la salud mental de las personas y los trabajadores de diferentes industrias, sin embargo, por el tema de la pandemia, se enfocó en personal de la salud.

Análisis DOFA

Este análisis fue creado por un consultor administrativo llamado Albert Humphrey del Instituto de Investigación de Stanford, en 1960, es reconocido por analizar criterios específicos que afecten directamente, como los productos, procesos, clientes, distribución, finanzas y administración. El análisis DOFA se convirtió en evaluación que hace uso de datos organizados en un formato específico y puestos en un orden lógico que permitirá realizar análisis para comprender, presentar, discutir y tomar decisiones y estrategias que pueden llegar a ser utilizados en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. (Chapman, 2004)

Acorde a lo anterior el análisis DOFA del presente plan de negocio se puede entender y determinar factores internos y externos que condicionan o potencializan a 2Mentor a partir de la identificación de los puntos fuertes débiles en el proceso de la operación.

Tabla 2. Análisis DOFA

		Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA 2Mentor		<ul style="list-style-type: none"> Profesionales altamente capacitados. Tener exclusividad del servicio en empresas de salud. Atención presencial y virtual. Desarrollo de las últimas técnicas en desarrollo de competencias. Apoyo sostenible a fincas orgánicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Poca disponibilidad de tanatólogos. Presupuesto limitado Capacidad de endeudamiento. El precio no es competitivo en el mercado local.
		•	•
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de nuevos servicios. Hay tendencia al cuidado de la salud mental Hacer uso de la tecnología. Alianzas con empresas para ampliar la red. Servicio a importantes grupos de clientes que permitirá abrir campos a otros nichos. 	<p>¿Cómo superar las debilidades utilizando las oportunidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer uso de la tecnología para poder buscar y hacer más conexiones con profesionales. Realizar alianzas con las empresas para ser más competitivos en el mercado. 2Mentorerar publicidad enfocada al cuidado de la salud mental. 	<p>¿Cómo potenciar las fortalezas utilizando las oportunidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuidar la salud mental de las personas con profesionales altamente capacitados. 2Mentorerar publicidad en los diferentes medios tecnológicos para promocionar el uso de las últimas técnicas en desarrollo. Abrir nuevos campos de mercado gracias a la atención virtual o presencial. 	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
<ul style="list-style-type: none"> Demora en el crecimiento y conocimiento de la compañía. Vulnerabilidad de las capacidades de aceptación. Riesgos socioemocionales Permisos de salubridad. Competitividad de empresas similares 	<p>¿Cómo superar las debilidades y controlar las amenazas que vienen del exterior?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer diferentes paquetes para tener precios más cómodos y accesibles para diferente tipo de población. Buscar nuevos inversionistas y aumentar el capital. Tener alternativas de coaches para suplir el tanatólogo. 	<p>¿Cómo utilizar las fortalezas para controlar las amenazas del exterior?</p> <ul style="list-style-type: none"> Apalancarnos de una publicidad con un enfoque de sostenibilidad. Bajar la vulnerabilidad de la aceptación a través de la confianza de profesionales altamente capacitados. Competir con las empresas existentes desde el uso de las últimas técnicas de competencias. Sacar permisos necesarios ante los entes regulatorios con el fin de ser competitivos en el mercado. 	

Fuente: elaboración propia.

En este análisis se pueden observar que existen diferentes oportunidades que permiten crear estrategias que se movilizan a través de las amenazas y debilidades, como por ejemplo realizar alianzas corporativas que permitan relacionarse con otras empresas con las que se pueda construir redes estratégicas.

Estudio Piloto del Mercado

En este capítulo se encontrará el desarrollo del lienzo Canvas en donde se explican uno por uno los apartados, con el fin de entender mejor la puesta en marcha del presente plan de negocio.

Lienzo Canvas

Acorde a los objetivos del presente plan de negocio y teniendo en cuenta el estudio de mercado, estudio técnico y el componente económico, se utilizó la metodología descriptiva Canvas (The Business Model Canvas), es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, consolidada como una alternativa para agregar valor a las ideas de un negocio (Osterwalder, 2011). El modelo Canvas es una herramienta sencilla para ser aplicada en cualquier escenario, pequeña, mediana y grandes empresas, de una forma independiente de su estrategia de negocio (Carvajal, 2018).

En la siguiente Figura, se encuentran representados los nueve componentes que plantea el modelo del Lienzo Canvas acorde a nuestro plan de negocio:

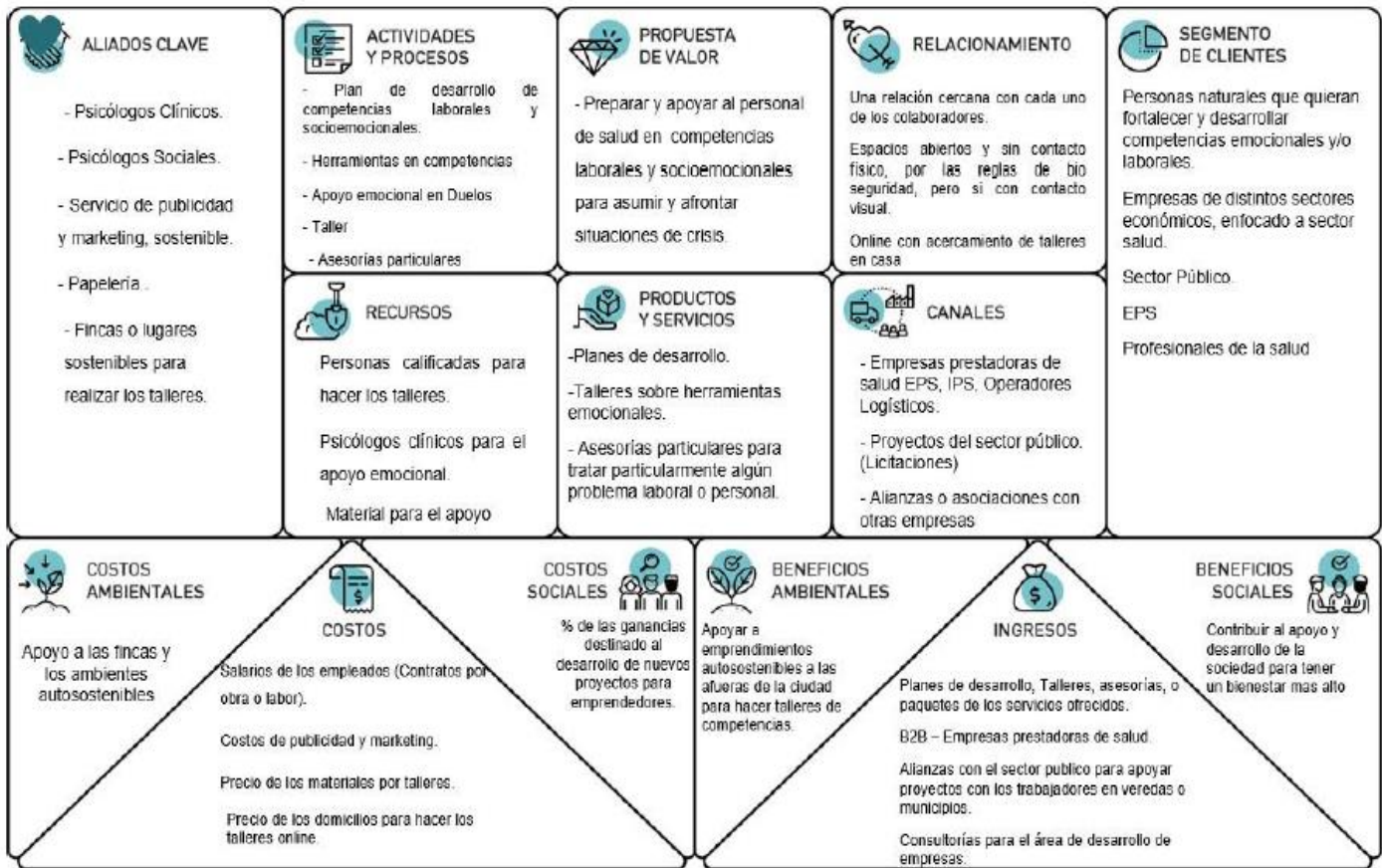


Figura. 9.Lienzo Canvas

Fuente. Elaboración Propia Adaptado de plantilla de la universidad EAN.

A continuación, se describen cada uno de los componentes del lienzo del modelo de Canvas de Alexander Osterwalder. En el lienzo se puede observar cómo 2Mentor tiene claro cómo desarrollar cada una de las áreas necesarias para desarrollar la estrategia.

Segmento de mercado

En el segmento del mercado se logra la identificación de manera prioritaria el mercado o la población con el que se van a enfocar para cubrir la necesidad. Kotler y Armstrong, argumentan que los mercados son robustos y diferentes, los cuales cuentan con una infinidad de comportamiento acorde a sus objetivos, recursos, ubicación, entre otras; este

es precisamente la razón por la cual, las empresas categorizan el mercado en fragmentos más detallados y similares logrando obtener de manera detallada con productos y servicios precisos a las necesidades y realidades específicas (Carvajal, 2018).

2Mentor tendrá como principal segmento de mercado, las empresas del sector de la salud, tanto a nivel privado como clínicas, EPS, entre otros, como el sector público y sus entes territoriales.

Propuesta de Valor

El valor de la propuesta de negocio, se centra en una solución integral para el tratamiento, desarrollo y capacitación enfocado a las competencias personales, interpersonales y profesionales aumentando la productividad de los colaboradores a través de bienestar emocional y salud mental de los equipos que conforman las empresas cliente, centrado primordialmente en las empresas prestadoras de servicios de salud, cuyo valor a estas organizaciones permitirá que las personas (sin importar el rol que ejerce al interior de su organización) puedan acceder a una capacitación y desarrollo de calidad tanto de manera personal como profesional, impartidas en las sesiones personales, grupales (bien sean presenciales o virtuales) así como también un material didáctico disponible que permita complementar el servicio a través de ejercicios y lecturas enriquecedoras para la salud física y mental de los clientes.

La propuesta de valor es que, 2Mentor le apuesta a desarrollar personas y seres humanos desde sus competencias básicas, para impulsar el crecimiento profesional basado en un plan estructurado que se adapte al perfil de cada solicitud y por supuesto a cada cultura organizacional.

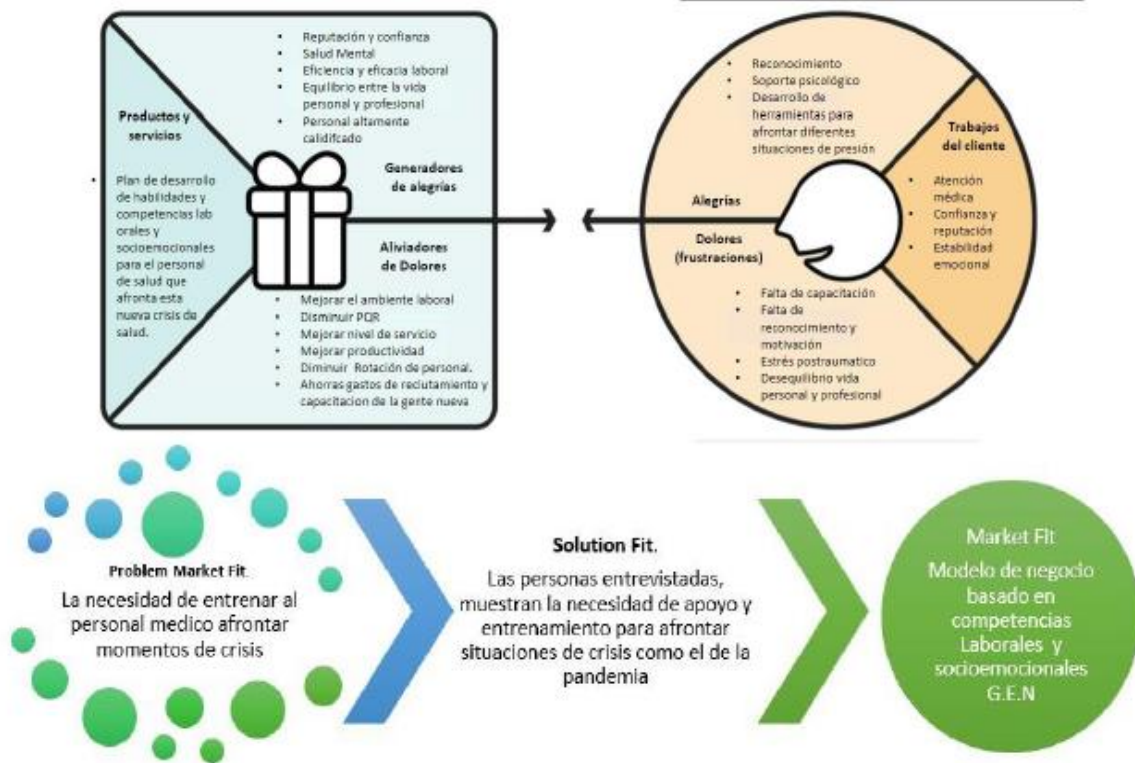


Figura. 10.. Propuesta de Valor

Fuente. Adaptado de *Lienzo de propuesta de valor*, de la universidad EAN. SF.

Es importante resaltar que la propuesta diferenciadora también se basa en tener un objetivo sostenible con la sociedad y con la comunidad, ayudando y orientando a las personas del sector de la salud a encontrar herramientas que les ayuden a cuidar y manejar su salud mental como individuos y como seres humanos independientes al trabajo; para que posteriormente, integrar a través de diferentes métodos las competencias laborales de forma más exitosa y acertada, que harán de una persona más feliz en su vida y en su trabajo.

Relacionamiento con el cliente

Este plan de negocio tiene como finalidad ayudar a personas a ser más felices y lograr vivir de una forma consiente y equilibrada; por lo que uno de principales pilares es la empatía. De esta forma, se generará un lazo cercano y continuo, el cual se dará a partir de la presencialidad apoyado de la tecnología y en ocasiones de la virtualidad. Desde el inicio en la etapa comercial, se pretende tener un contacto previo virtual que permita tener un espacio para entrar al mercado y luego toda una apertura presencial a las ventajas de nuestra idea de negocio.

Una vez establecida la relación comercial, los planes de desarrollo se desarrollarán de forma híbrida, pues teniendo en cuenta esta nueva realidad, es importante desarrollar competencias tanto en la presencialidad como en la virtualidad. Al finalizar de cada sesión existirán espacios de retroalimentación, con el fin de entender mejor al cliente, y entender cómo avanza el proceso y poder mantener en continuo proceso el proyecto dentro de las empresas y a su vez generando reconocimiento en el mercado que permita tener la oportunidad a nuevas posibilidades de nuevos negocios.

De igual forma, las relaciones con los clientes finales, es decir, las personas que van a recibir realmente los procesos de 2Mentor se gestionaran a través de un software CRM "Customer Relationship Management", el cual es cada vez es más implementado para la definición de un conjunto de conceptos avanzados de la gestión de relación con el cliente (San Segundo, Valseca y Alonso, 2004, p.38). El presente término está relacionado con los programas informáticos que permitan llevar a cabo todo este tipo de tareas; el CRM le permitirá tanto a las empresas de salud como a los usuarios tener una trazabilidad, feedback e información continua y actualizada, además de un control del avance del objetivo.

Fuentes de Ingreso

Actualmente existen diferentes fuentes las cuales provienen de los recursos que entran o que reciben las empresas, en donde el área financiera y contable de la empresa clasifica los ingresos en operacionales y no operacionales, los cuales los ingresos de operacionales son los que se obtiene producto de las actividades que fueron creadas por el negocio, mientras que los ingresos no operacionales son vienen de todas las actividades relacionadas al cambio del negocio (Zapata Sánchez 2011, p.287). Es por esto que se considera que en un modelo de negocio se puede implementar dos clases de líneas de ingresos los cuales son:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente

La primera fuente de ingreso se obtiene cuando el cliente realiza el pago por un producto o servicio por medio de una transacción específica, el cual puede volverse a repetir con cierta frecuencia específica, mientras que el segundo tipo de ingreso el cliente realiza el pago de una forma periódica en un cierto tiempo por un servicio o producto ofrecido de forma continua y con un periodo específico (Osterwalder, 2011).

Ahora bien, para el presente plan de negocio la fuente de ingreso es de forma recurrente derivados de pagos periódicos acorde a los servicios prestados en los planes de desarrollo, talleres, asesorías o paquetes de los servicios ofrecidos a las diferentes empresas de salud o alianzas realizadas en el sector público para apoyar los diversos proyectos con los trabajadores en municipios o veredas y en las consultas para el área de apoyo empresarial. Para iniciar la operación y poder invertir en la publicidad y en los

primeros meses de arranque operativo será necesario un capital inicial, el cual será constituido por los 3 socios de la empresa de forma inicial por partes iguales, con el fin también de que una vez se reciba un retorno se pueda dividir de forma equitativa.

Recursos Clave

En el 2012, Krugman y Wells, afirman que los recursos se clasifican en grandes categorías, por ejemplo, lo divide en Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Gerenciales (p.2); de igual forma como lo menciona (Burneo y Larios 2015, p.4); para Kurt estas se dividen en Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Empresariales. Finalmente, para Mochón (2006) se dividen en Tierra, Trabajo y Capital (p.2).

Como se observa, los autores coinciden en las categorías acorde a los recursos ya que en primer lugar se encuentre Tierra, la cual es entendida como todos los recursos naturales necesarios para la ejecución del producto, a continuación se encuentra Trabajo, comprendido como el tiempo y el esfuerzo humano desde el punto de vista físico e intelectual en la ejecución de la tarea y en tercer lugar se tiene Capital, el cual es distribuido tanto físico como intelectual, lo cual está relacionado por los bienes tangibles e intangibles utilizados en el proceso de producción de igual forma tenemos a capital humano relacionándolo con el arte, el conocimiento y por supuesto por las habilidades de los empleados en el proceso de producción y por último tenemos aquellas habilidades gerenciales o empresariales, las cuales comprende las destrezas de un empresario logrando combinar los recursos dentro de un proceso de producción con la finalidad de crear y ejecutar la propuesta de valor (Carvajal, 2018).

Para ello los recursos claves en el plan de negocio son Psicólogos organizacionales, clínicos y educativos, que sean personas calificadas para realizar cada uno de los

talleres, seguimientos y apoyo necesario para cumplir con el proceso. Por otro lado, será necesario contar con aliados de lugares en donde se puedan realizar los talleres exteriores, como, por ejemplo, propietarios de espacios abiertos como fincas. No menos importante, se ve también la necesidad de contar con un personal administrativo que cuente con la experiencia en la expansión de empresas (rol comercial), con experiencia en el área contable y por supuesto una persona que logree coordinar toda el área administrativa.

Actividades Clave

Dentro de la propuesta de valor de la empresa se debe cumplir con la realización y ejecución de las actividades requeridas para cada proceso dentro del giro del negocio, es decir que la empresa tendrá que generar una estructura de actividades donde Hernández (2002) la define como “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas” (p.84). Este conocimiento se relaciona con la empresa como la distribución de las diversas funciones que forman áreas en las cual se trabaja de una forma holística buscando el cumplimiento satisfactorio de los objetivos propuestos.

Para poder entender de manera estructurada la propuesta de valor, se presentan las características del servicio prestado:

- Beneficios.
 - o Sesiones de terapia o coaching empresarial personalizado: Sesiones de una hora para cada una de las personas del equipo de trabajo (si la persona desea y requiera terapia) con el fin de conectar con las personas desde su situación y así otorgar soluciones a la medida.
 - o Clases grupales en vivo: sesiones en donde se imparte conocimiento y experiencias reales y típicas de la vida con el fin de poder empatizar con el

- grupo tratado desde una historia que mueva las emociones de todas las personas y que sirva de ejemplo para el avance en la solución requerida.
- Contenido digital 24 horas: estarán a disposición todas las clases impartidas, así como material interactivo y recomendaciones de libros, artículos, películas o series que permitan a los clientes poder acceder cuando tengan una situación particular de estrés o salud mental y así poder buscar una guía para el autotratamiento.
 - Costos asociados a los talleres: La inversión realizada en los talleres, capacitaciones y coaching que 2Mentor ofrece, es una porción menor a otros beneficios que puede otorgar las empresas a sus empleados y que es de impacto inmediato y de largo plazo porque ayuda a estabilizar las emociones en las personas, ayudando a mejorar sus habilidades cognitivas y concentración para el aumento de la productividad.
- *Beneficios para el área de Recursos Humanos:* otorgamos herramientas para el equipo de Recursos Humanos de la empresa con el fin de que sean usados en su planeación estratégica y táctica de la gestión del talento de la empresa y así conseguir resultados excepcionales de los objetivos trazados. Entre dichos beneficios están:
- Reportes periódicos: A partir del diagnóstico de inicio del equipo con el que se va a trabajar, se emitiría un avance en métricas de como se ha avanzado en los criterios seleccionados para conocer la efectividad y éxito inmediato de las sesiones y talleres realizados.
 - Talleres de liderazgo: Charlas que buscan identificar e impulsar a a2Mentores de cambio dentro del equipo de trabajo y así poder otorgarles herramientas para crear, mejorar y/o direccionar a esos

líderes dentro de la organización, transfiriendo así el conocimiento impartido.

- Coaching: sesiones con los líderes identificados para acelerar el crecimiento del equipo y así poder ser sostenible la solución a temas críticos emocionales y de salud mental presentados en las personas que conforman el equipo a tratar.

Los anteriores beneficios serán materializados según la metodología y cultura de 2Mentor para la prestación del servicio y consolidación del modelo de negocio:

- *Tiempo Flexible*: flexibilidad de la prestación del servicio, en donde nos adaptaremos a la disponibilidad de la empresa para que elija el mejor momento en el que pueda tomar el servicio ofrecido.
- *Profesionales*: Tenemos una variedad de profesionales a la disposición, cuyos perfiles y enfoques son diversos con el fin de poder abarcar varias aristas de las situaciones presentadas y así buscar la complementariedad del servicio a prestar.
- *Satisfacción del cliente*: Aseguramos que la satisfacción de las terapias y coaching prestados superen el 95% de satisfacción en cada una de las evaluaciones realizadas posterior a la prestación del servicio.

Asociaciones Clave

Según Osterwalder y Pigneur, las empresas toman la decisión de asociarse para optimar el plan de negocio, de igual forma esto permite conseguir recursos, disminuir los riesgos por medio de alianzas estratégicas, las relaciones con los clientes, los proveedores y esto permite el incremento competitivo, para lo anterior se debe tener en cuenta que las asociaciones de las empresas son esenciales para el correcto

funcionamiento del plan de negocio ya que generará ventajas competitivas (Osterwalder, 2011). Así mismo algunos autores afirman que las sociedades claves pueden ser originadas con el fin de disminuir los riesgos y optimizar recursos en actividades concretas, pero para esto se requiere dar respuesta a varios interrogantes que permitan a la empresa trabajar con el objetivo de identificar los socios claves y las asociaciones pertinentes para la empresa (Carvajal, 2018).

Acorde a lo anterior en el presente plan de negocio los aliados claves son psicólogos con énfasis clínico, organizacional, educativo. Servicios de publicidad y marketing sostenible, papelería, catering y establecimientos para la ejecución de los diversos talleres.

Costos

La estructura de costos de un plan de negocios es un elemento fundamental para que la inversión pueda funcionar. En este sentido, en este punto se describen todos los costos en los que se incurren para la operación del modelo de negocios (Carvajal, 2018).

La definición de los costos del modelo de negocio comprende cuatro partes relevantes: 1) Clasificación de los elementos que integran los costos por su naturaleza u ori2Mentor (directos e indirectos, fijos y variables, intangibles, entre otros), 2) periodos en los que ocurre cada uno de los costos para imputarlos en el momento que corresponda, 3) localización, activo o centro de recolección de los costos imputados y, 4) imputación de los costos a los elementos correspondientes o productos o servicios generados (p.45).

En los siguientes capítulos, se encontrar en detalle la estructura de costos mucho más detallado, sin embargo, se aclara que se tomaron como base, los salarios de los

empleados, costo empresa, costos de publicidad y marketing, materiales, servicios outsourcing, entre otros.

Resultados

Al analizar el sector de servicios en Colombia se puede observar que es uno de los sectores con más crecimiento y proyecciones a mediano y largo plazo, por otro lado, también se puede observar que el sector de la salud es un sector que ha atravesado un golpe fuerte en términos de salud mental debido a la pandemia, también demostrado en los resultados de las encuestas realizadas de forma aleatoria al personal de salud, (el cual se puede ver encontrar en el Anexo C), las cuales se analizaron de forma cualitativa. Las respuestas se estudiaron y compararon a través del modelo de verbatimims y palabras repetidas.

Una vez analizados los resultados de las encuestas, se puede observar que la mayoría de personas 9/10 personas, tienen contacto directo con los pacientes, es decir que tienen la responsabilidad directa de la labor, lo cual generará una responsabilidad mayor y síntomas más marcados y constantes.

Por otro lado, todos consideran que se vieron de alguna manera afectados emocionalmente por toda esta contingencia de salud pública, y que esto aumento las probabilidades que emocionalmente estuvieran más vulnerables.

De igual forma, expresan que era común ver algún compañero de trabajo afectado por la presión generada por la situación, además de estar pasando por algún momento difícil personal.

En cuanto a la percepción acerca de las posibles limitantes o impedimentos de contar con una cultura mucho más enfocada al cuidado de la salud mental, se obtuvieron diversas respuestas mostrando un desconocimiento de las razones.

De los análisis más importantes que se pudo tener, es una alta preocupación de que realmente se tenga una adherencia a este punto de talleres o de capacitaciones en competencias, pues las personas tienen una alta desmotivación por diferentes problemas más relacionados a pagos, a malos tratos, entonces la credibilidad de las personas puede resultar en juego. También se encontró que a pesar que muchas personas hayan podido asistir a diferentes tipos de talleres o capacitaciones, manifiestan que la continuidad de la clave para que realmente sean efectivos los aprendizajes.

Para finalizar, se pudo evidenciar que efectivamente en Colombia no existe la cultura ni un estilo de vida que cuide y/o proteja el trabajador desde el ser y desde la salud mental. Evidenciando una necesidad clara, en proporcionar más herramientas y más insumos en el cuidado de nuestros colaboradores con el fin de obtener más y mejores resultados.

En cuanto a las palabras más significativas repetidas fueron.

Finalmente se presentan los numero de las palabras más repetidas de los resultados.

Pacientes: 47 Resultados

Pandemia: 44 Resultados

Pienso: 24 Resultados

Problemas: 15 Resultados

Capacitaciones: 15

Salud mental: 12 Resultados

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El principal objetivo de mercadeo es, comunicar la importancia del cuidado de la salud mental al mayor número de personas y profesionales, principalmente, aquellos que toman las decisiones de las empresas, como el área de recursos humanos, compras, operaciones, entre otros.

Teniendo en cuenta que ninguno de los fundadores tiene experiencia en esta área. Se planifica contar con el apoyo de una agencia o un outsourcing para desarrollar el plan de mercadeo específicamente, junto con el objetivo principal de 2Mentor, logrando penetrar el mercado de forma estratégica.

Actividad de estructuración de la estrategia de marketing

El sector de la salud es un sector con fuertes regulaciones, por lo que la estrategia comercial y de marketing tiene que ser muy específica. Es por esto por lo que para esta actividad será fundamental haber contratado a profesional altamente calificado y con experiencia en el sector. En esta actividad el mercadeo es un factor muy importante y más en un sector como estos; ya que permite evitar y ayudar que las relaciones entre el cliente y el prestador se perjudiquen, haciendo de igual forma, que se convierta en una herramienta que facilite el acceso al servicio, asegure la mejora continua de todos los procesos que influyen en la prestación. (Peñaloza, Prieto y Rodríguez, 2012).

Canales de comunicación, distribución y ventas

Una de las decisiones fundamentales que debe tomar la empresa en cuanto a sus canales, es acorde al sistema de canales a utilizar. donde se debe conocer los tres

sistemas que son “*Sistemas Directos*” la empresa tiene la propiedad de los productos y servicios para la distribución del servicio y la ejecución de las diferentes funciones; “*Sistemas indirectos*” La empresa es un intermediario en la adquisición del producto o servicio ya que la mayoría de los casos es la encargada del control de las ventas y de la logística; “*Sistemas mixtos*” la empresa utiliza su propia estrategia de ventas pero adicionalmente se apoya de personal local para la ejecución de las diversas tareas como almacenamiento del producto, entrega y servicio” (Carvajal, 2018).

Es por esto que el canal de nuestro plan de negocio es de un *Sistema Directo B2B* ya que se prestará el servicio a empresas prestadora de salud EPS, IPS, Operadores Logísticos; Proyecto del sector público y alianzas y asociaciones con otras empresas. Por otro lado, los canales que se usaran para que la empresa podrá dar a conocer su propuesta de valor será principalmente a través de diferentes plataformas virtuales como LinkedIn, Instagram, Facebook. No obstante, se hará uso también de medios no digitales en los que se vienen reactivando cada vez más, como, por ejemplo, convenciones para médicos, ferias de salud, y alianzas con las universidades para presentar esta metodología.

Con el fin de que el segmento del mercado descrito como un cliente potencial, conozca el plan de negocio y su respectiva propuesta de valor, se plantea la utilización de un tipo de canal de comunicación directa por medio de la concertación de visitas comerciales por parte de un profesional de mercadeo a las diferentes entidades de la salud, con el fin de generar un espacio para socializar el portafolio de los servicios del plan de negocio de 2Mentor.

Con base en Acosta (2017), se explican las fases de los canales que implementarían para la comunicación, distribución y ventas dentro del modelo actual de estilos de comunicación.

- a. *Información:* Permite elevar la percepción de los futuros clientes sobre los servicios que se pretende brindar logrando por medio de una presentación de un portafolio o folleto ilustrar el valor e importancia de los servicios con una excelente calidad en la implementación de la capacitación y el acompañamiento a realizar, demostrando la importancia del acompañamiento psicológico para los funcionarios de la IPS o EPS para el afrontamiento de crisis.
- b. *Compra:* El cliente puede adquirir los servicios posteriormente de la presentación del plan de negocio donde él puede realizar la compra por medio de correo electrónico, llamadas telefónicas o de forma verbal en la visita comercial.
- c. *Cronograma:* Se organiza con el cliente el cronograma para cada una de las capacitaciones y el espacio pertinente para realizar acompañamiento a cada uno de los funcionarios.
- d. *Servicio:* El presente plan de negocio tiene estipulado que las capacitaciones se realicen en un lugar tranquilo donde los funcionarios puedan integrarse a cabalidad en cada una de las actividades, posteriormente se asigna el espacio para realizar el acompañamiento donde se proporciona esta información a las personas que están en la capacitación.
- e. *Post-servicio:* El cliente tiene la oportunidad de realizar recomendaciones o reclamos, a través de los medios de comunicación anteriormente mencionados.

Relacionamiento con el cliente

Este plan de negocio tiene como finalidad ayudar a personas a ser más felices y lograr vivir de una forma consiente y equilibrada; por lo que uno de principales pilares es la empatía. De esta forma, se generará un lazo cercano y continuo, el cual se dará a partir de la presencialidad apoyado de la tecnología y en ocasiones de la virtualidad. Desde el inicio en la etapa comercial, se pretende tener un contacto previo virtual que permita tener un espacio para entrar al mercado y luego toda una apertura presencial a las ventajas de nuestra idea de negocio.

Una vez establecida la relación comercial, los planes de desarrollo se desarrollarán de forma híbrida, pues teniendo en cuenta esta nueva realidad, es importante desarrollar competencias tanto en la presencialidad como en la virtualidad. Al finalizar de cada sesión existirán espacios de retroalimentación, con el fin de entender mejor al cliente, y entender cómo avanza el proceso y poder mantener en continuo proceso el proyecto dentro de las empresas y a su vez generando reconocimiento en el mercado que permita tener la oportunidad a nuevas posibilidades de nuevos negocios.

Teniendo en cuenta el mercado, se diseñaron las siguientes estrategias para apoyar el relacionamiento con el cliente desde otras perspectivas, como por ejemplo, desde el área de marketing o mercadeo con el fin de acercarse a los clientes desde una publicidad suave y empática, enfocada a la importancia del estado psíquico de los funcionarios del área de la salud, teniendo en cuenta las características del personal, la importancia de su trabajo para la comunidad, la importancia de su vida personal, familiar y laboral. Para tal fin, se utilizará un lenguaje de comunicación claro, sensibilizado y muy familiar. El hecho de realizar los primeros encuentros comerciales de forma presencial a cada una de las instituciones hará que la presentación de los servicios y el portafolio tenga un sentido

mucho más humano y emocional, 2Mentorando transferencia a los tomadores de decisión.

Aspectos Técnicos

Con el fin de que el cliente final pueda entender a finalidad nuestro servicio o catálogo, se realizó una presentación de las fases del proceso para de los programas que vamos a realizar.



Figura. 11. Catálogo de servicio

Fuente. Elaboración Propia

En el plan del presente negocio las actividades están distribuidas por medio de un plan de desarrollo por competencias y socioemocionales, de igual forma por herramientas por competencias, apoyo emocional en duelos, realización de talleres y

asesorías particulares, a continuación, se muestra la ficha técnica de la distribución de las actividades a realizar de forma grupal:

Tabla 3. Ficha técnica - Actividades Claves

Día	Hora	Actividad	Descripción	Interacción	Materiales
Día 1 viernes	02:00 / 02:40	Charla de bienvenida	Se hará la presentación de las personas del equipo, se explicarán las expectativas y se hará una rápida presentación de los asistentes.	Grupal	Música Escarapelas Marcadores
Día 1 viernes	03:00 / 03:40	Taller de sensibilización / Diagnóstica	Se hará una sesión de meditación guiada, hacemos la presentación de cada uno desde el ser (que somos, qué queremos, qué ha pasado, que duele). Se continuará con el video de 7 minutos. Actividad del árbol, se realizará un árbol de problemas, entiendo que problemas tengo, cuáles son las raíces y que frutos están dando.	Grupal	Tapete de yoga, agua, cartulina, esferos, música https://www.youtube.com/watch?v=wGOZZa1PHko
Día 1 viernes	03:40 / 04:00		Break		Refrigerio
Día 1	04:00 / 05:30	Actividad las	Se dará una explicación de las	Grupal	Frutas ácidas y

viernes		emociones	emociones y de la sensopercepción. Actividad de activación de los sentidos y de reconocimiento. Identificar cuáles son los sentidos que más tenemos desarrollados. Compartirlo con alguien que no conoce mucho de ti. Agradecimientos y despedida.		dulces, plumas artificiales, peluches.
---------	--	-----------	--	--	--

Día 2

Día 2 sábado	08:00 / 08:30	Estiramiento muscular guiado	Se realizará el reconocimiento con el cuerpo, saludo al sol y agradecimiento.	Grupal	Cobija para el frío, tapete para yoga, esencia de limón.
Día 2 sábado	08:30 / 09:00	Desayuno individual.	Dentro de la finca cada uno de manera individual va a desayunar, la idea es poder encontrarse con el silencio y con sus propios pensamientos.	Individual	Desayuno.
Día 2 sábado	09:00 / 10:30	Taller conociéndonos	Se dará la explicación de la importancia de reconocerse, de conocer sus límites,	Grupal / individual	Bitácora, esferas, música,

			establecerlos si es necesario, saber que quiero mejorar, a donde quiero ir, que puedo hacer.		esencia de lavanda.
			Esto se llevará de manera individual en una bitácora.		
Día 2 sábado	10:30 / 11:00	Taller de reconocimiento	Se harán en parejas y se van a describir y van a tomar nota que percibe y describe el interlocutor.	Parejas	Bitácora, esferos, música, esencia de lavanda
Día 2 sábado.	11:00 / 12:30	Clase de competencias personales y profesionales	Explicación de que son las competencias, cómo se diferencian y cómo se pueden trabajar. Acá se hace una clasificación de competencias dependiendo el área de trabajo y de la necesidad empresarial, y se escoger de manera personal las competencias a trabajar.	Grupal / Individual.	Video explicativo, música, bitácora, esferos.
Día 2 sábado	12:30 / 1:30	Almuerzo.	Hora de almorzar	Grupal	Almuerzo.

Día 2 sábado	1:30 / 02:00	Café comunicativo	Se sentará con otra persona 15 minutos a hablar de los momentos más difíciles en los que ha tenido que comunicar algo, como lo hizo, qué fue lo más difícil, y que cambiaría.	Parejas	Café – Aromáticas o té.
Día 2 sábado	02:00 / 03:30	Taller de comunicación.	Se explicarán qué es la comunicación, cuáles son los diferentes tipos de comunicación, beneficios. Se darán 3 técnicas de comunicación asertiva, de apoyo y se pondrá un caso práctico.	Grupal / Parejas.	Bitácora, esferos.
Día 2 sábado	03:30 / 04:00	Agradecimiento	Comentarios de los asistentes.	Grupal	Brindis de cóctel sin alcohol.

Fuente. Elaboración propia.

Una vez finalizada la primera fase, se tendrán sesiones individuales para entender particularmente cuál es el objetivo del plan de desarrollo. Habrá talleres grupales para cada una de las competencias y sesiones de seguimiento semanales individuales, dependiendo cada una de las necesidades. Es importante mencionar que uno de los objetivos de la propuesta de valor es poder realizar los programas bajo acuerdo, es decir, que se construirán junto con la empresa, para poder trabajar bajo objetivos específicos grupales o individuales, dependiendo lo que se quiera lograr.

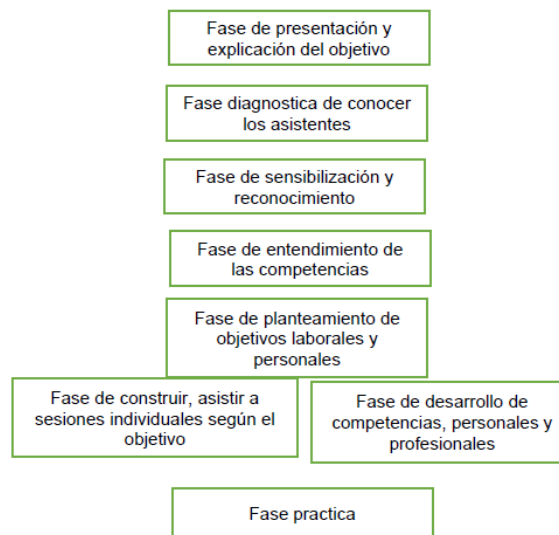


Figura. 12. Fases de las actividades claves

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que son planes estructurados en compañía con la empresa, están sujetos a cambios, según la necesidad.

Recursos clave del modelo de negocio

El principal recurso clave para este plan de negocio son las personas, comenzando por un área administrativa que cuente con una persona administrativa que gestione y coordine todo lo relacionado al área de talento humano, compras y logística, un comercial

que desarrolle un modelo y estrategia comercial y psicólogos que tengan la experiencia para desarrollar estos planes. En cuanto a los recursos tecnológicos, usaremos un CRM que permita la gestión de los clientes. El área financiera será tercerizada con una empresa especializada y un sistema de información para la gestión documental de los pacientes y de los empleados. También será necesario contar con una agencia de mercado y publicidad para diseñar la estrategia de marketing.

Para la implementación del plan de negocio se ha seleccionado el alquiler de campamentos verdes el cual cuenta de igual forma con espacios cubiertos, en donde se puedan realizar diferentes actividades. Estos establecimientos, podrán situarse en la sabana de Bogotá o dentro de Bogotá. También será necesario contar con una alianza de una papelería para poder adquirir los suministros y poder imprimir y crear todos los recursos necesarios para los talleres. Al igual de tener un servicio de catering saludable, que apoye con la acomodación y con la adecuación de los asistentes de los talleres.

Recursos físicos

En cuanto al espacio físico requerido para realizar las actividades tanto individuales o grupales, se arrendará un espacio dependiendo de la necesidad y ubicación del cliente, en donde puede ir desde un salón en un hotel hasta un espacio en las afueras de la ciudad como salón de eventos o fincas dispuestas para este tipo de actividades. En todo momento, dichas instalaciones deben contar con espacios abiertos para talleres al aire libre, salones con equipos de proyección audiovisual y papelería de trabajo y áreas de descanso o relajamiento para los momentos de receso o para que alguna persona pueda realizar un descanso temporal. Cabe destacar que el espacio a utilizar debe tener una capacidad de hasta 20 personas que es el monto mínimo estimado por taller en el caso de negocio.

Recursos humanos

Este es el recurso más importante del caso de negocio, debido a que los facilitadores de los talleres son la materia prima y fundamental del servicio. Entonces para poner en marcha el plan de capacitaciones y talleres es necesario contar con un conjunto de personas con capacidades idóneas para la realización de dichos talleres y la ejecución del plan en general.

La selección de estas personas se realiza con base a los conocimientos que estas demuestren a través de una serie de entrevistas realizadas por los socios fundadores, cuyas capacidades han sido desarrolladas por años de trabajo en el sector industrial, así como también la sensibilidad que han adquirido acerca de las necesidades de capacitaciones en el sector salud, así como también las carreras profesionales que cada uno tiene para poder identificar los facilitadores las mejores habilidades, aptitudes y actitudes que van a satisfacer las necesidades de los clientes y así brindar un servicio de calidad.

Dichos facilitadores podrán a disposición sus habilidades para brindar los servicios de procesos terapéuticos en línea, intervenciones grupales enfocadas a necesidades específicas y/o meditaciones guiadas con grupos de diferentes empresas y así democratizar el acceso a la salud mental a todo el personal que lo requiera y que se encuentre en el sector de la salud en Colombia. El presente plan de negocio requiere personal calificado con los siguientes perfiles profesionales:

- Tecnólogo o Profesional con experiencia en el mantenimiento de equipos de cómputo como video-beam, Computadores y software.

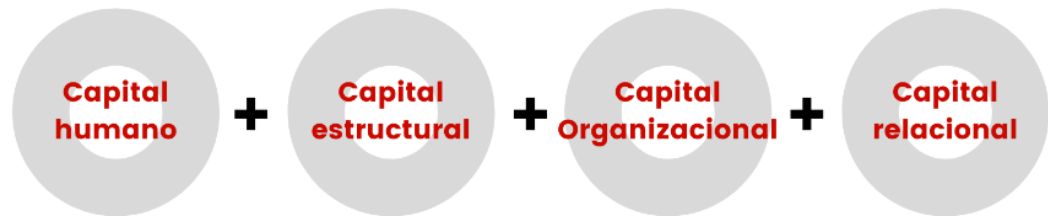
- Profesional en in2Mentoría de sistemas o a fin, con experiencia en desarrollo de app y en LMS.
- Profesionales de psicología con especialización en clínica, con experiencia en el manejo de la ansiedad, estrés, afrontamiento a situaciones difíciles y con capacidad de implementar capacitación a personal del área de la salud en pro de proporcionar estrategias en el afrontamiento de emocionales complejas.
- Profesional en áreas de administración o comerciales como administrador de empresas, economía y mercadeo con experiencia en marketing, promoción y posicionamiento del servicio.
- Profesionales en diferentes áreas para la puesta en marcha de las actividades (outsourcing)
- Contador público con sólidos conocimientos en declaraciones de impuestos, liquidación de nómina, generación de estados financieros y elaboración de informes relevantes para la toma de decisiones de la organización.

Recurso intelectual

En términos generales, el capital intelectual, se define como el resumen de los recursos informativos que las empresas tienen a su disposición, las cuales son usadas para aumentar las ganancias, atraer nuevos clientes y crear nuevos productos o mejorar el negocio, convirtiéndose en uno de los principales activos. Es decir, es el total de la suma de las experiencias de los colaboradores, los procesos y los intangibles que contribuyen al resultado final de una empresa. (Grupo Atico34, S.F)

En este caso en específico es recurso intelectual será el conocimiento, profesionalismo y el plan de desarrollo de competencias de 2Mentor y de todo el equipo de trabajo a través de la atención psicológica a los funcionarios del área de la salud

velando por la salud mental y laboral de los trabajadores de este sector tan importante para la sociedad.



División del capital intelectual de una empresa

Figura. 13. División Intelectual de una empresa

Fuente. Adaptado de Capital intelectual. Del Grupo Atico34. Concepto, tipos y dimensión empresarial. <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/capital-intelectual-empresa/>

Es fundamental que el personal sea constantemente capacitado, con el fin de que pueda ser una persona íntegra tanto en términos técnicos y como en términos de competencias ya que, entendemos que las personas que trabajan felices y capacitadas son personas más motivadas e interesadas en hacer las cosas mejor.

Recurso económico.

Después de un análisis financiero adecuado al plan de negocio, se propone realizar un plan estructurado de financiamiento a partir de una inversión inicial de *45 millones* de pesos colombianos, provenientes de los recursos propios de los socios. Solicitando un servicio financiero de crédito a una entidad bancaria o una Cooperativa de financiamiento con el fin de completar la financiación y poder construir la empresa de forma física e intelectual. No obstante, es importante mencionar que es fundamental contar con un flujo de efectivo o también llamado capital circulante de trabajo con el fin de poder soportar durante un tiempo determinado los gastos de nómina, materiales de papelería, el pago

de los servicios básicos como el arriendo de los lugares en donde se realizarán las capacitaciones y de todos aquellos gastos relacionados a la contabilidad e impuestos.

También se contempla recurrir a incubadoras y aceleradoras de negocios para escalar el crecimiento y desarrollo del negocio, obteniendo un proceso de apoyo estructurado para la obtención del capital. Más adelante, se podrá encontrar a detalle la estructura de costos, el análisis financiero y las opciones de financiamiento, con los montos específicos necesarios para la solvencia de la inversión inicial y el capital de trabajo requerido para un adecuado funcionamiento del servicio.

Actividad de estructuración del equipo

Esta es una de las fases más importantes, ya que el éxito de la empresa será principalmente de las capacidades de los colaboradores para hacer que las personas se sientan a gusto y que realmente hagan este proceso a conciencia. Para el desarrollo de esta fase, se necesita contar con perfiles claros con competencias específicas tanto técnicas como de competencias. Es por eso por lo que se realizarán los perfiles de los cargos y la estructura con la que se quiera contar.

Luego, se realizará un proceso de atracción y selección del mejor talento, gracias a una evaluación por competencias y por desarrollo técnico basados en las necesidades expresadas anteriormente en el perfil del cargo.

Actividad de presentación, explicación y capacitación

Para ese momento hay una actividad específica con el equipo en el que se explica el objetivo principal de esta labor, orientado a sensibilizar y motivar a las personas para que

entiendan la importancia de trabajar con sentido y con propósito, permitiéndoles incluso transmitir esa misma empatía. Esta actividad se dará en forma general para entender el modelo del negocio, y luego se hará una división de capacitación y desarrollo por áreas y por roles. Dentro de esta fase más individual, se espera que todos los colaboradores se capaciten en competencias laborales y personales, siendo ellos los principales portadores de la experiencia y del cambio que generará.

Actividad Comercial

Uno de los pasos más importantes en la actividad comercial o de licitación, ya que esta actividad necesita fundamentalmente conocimiento y experiencia, es por esto por lo que esta es una actividad que se verá apalancada de un equipo profesional en el sector y en el sector público y privado.

Actividad de Diagnostico

Una vez constituido el negocio, se procederá a desarrollar unas actividades específicas de Diagnostico.

- La primera fase es necesario entender la necesidad del cliente, es decir, entender cuáles son las competencias específicas en las que quiere que se desarrolle el plan
- Puede que la empresa quiera trabajar algunas competencias en particular, sin embargo, es fundamental entender cómo se comporta internamente las personas y escuchas directamente desde los colaboradores cuales son realmente las necesidades. Para esta fase, se propone la primera intervención con los colaboradores, en donde se pretende realizar las siguientes actividades.

- Charla de Bienvenida
 - Taller de sensibilización
 - Explicación de las competencias y emociones
 - Autoevaluaciones anónimas de competencias y emociones.
- Una vez identificada la necesidad por parte de la empresa y por parte de los colaboradores, se procederá a crear el proyecto en términos de tiempos, actividades, y resultados esperados, los cuales se presentarán en el periodo de una semana después del diagnóstico.

Actividad productiva

En este punto, se podrá poner en práctica el proyecto diseñado a la medida, el cual contará de unas etapas específicas. 1. Sensibilización, 2. Explicación de la metodología y del objetivo de esa actividad, 3. Explicación de la competencia y por último actividades relacionadas a técnicas de aplicación en la vida real. (Talleres de cocina, cursos de baile, Yoga, Filigrana, entre otros).

Es significativo sugerir que la cantidad de actividades dependerá de la cantidad de competencias en las que se quisiera trabajar y los asistentes.

Actividad de Evaluación

Después de implementar todas las actividades prácticas, por lo que se realizaran nuevamente una etapa de autoevaluación, en el que se comparan los resultados con la primera autoevaluación. Por otro lado, se implementarán unos “auto - KIPIS” relacionados a alcanzar objetivos relacionados de desarrollo personal como resiliencia, felicidad. Y por último con el fin de extender la estrategia y de replicarla con nuevos

colaboradores, se brindarán unas herramientas tangibles como intangibles para que se pueda volver hábitos y por ende cultura.

Identificación socios clave

A continuación, se mostrarán los principales socios claves para el desarrollo del modelo de negocio.

Inversores

Actualmente existen 3 socios principales los cuales cuentan con una inversión inicial de 30 millones de pesos colombianos los cuales fueron aportados de formas iguales, es decir, 10 Millones por cada uno. Una vez identificada la totalidad de inversión y la estructura completa del modelo de negocio, se va a recurrir a las últimas tendencias de la tecnología y de la economía. A2censo es una plataforma de crowdfunding en línea soportada por la Bolsa de Valores de Colombia donde inversionistas privados e independientes prestan una determinada cantidad de dinero para financiar ideas o emprendimientos con potencial.

Psicólogos

A pesar de que se va a contar con una plata interna de psicólogos, se tiene la idea de poder contratar psicólogos o profesionales de la salud, según sea la necesidad de cada proyecto, siendo uno de los socios más importantes. Para atraer el mejor talento, se hará una alianza con el colegio colombiano de psicólogos y poder contar con personas calificadas.

Recursos de papelería

Con el fin de generar alianzas estratégicas, se pretende realizar una negociación con PapelCard, una papelería con objetivos sostenibles y con una economía circular, cumpliendo con los objetivos de sostenibilidad y con los valores de 2Mentor. Este socio estratégico será encargado de todo el material tangible necesario para el desarrollo de las actividades. Se preselecciona esta empresa, teniendo en cuenta que solo trabaja con productos que son amigables con el medio ambiente

Recursos tecnológicos

Hoy en día es indispensable contar con el apalancamiento de la tecnología y de sus grandes usos, por lo que se contrataría a Talent LMS con el fin de implementar un sistema de gestión de aprendizaje a partir de un software instalado en un servidor web que se utiliza para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación y desarrollo de las empresas. Esta, estará diseñada para personas sin experiencia en el uso del e-learning y con almacenamiento en la nube. A pesar que existen diferentes empresas que ofrecen este servicio, este software, cuenta con la posibilidad de manejar de forma simultánea diferentes cuentas. No obstante, se pretende revisar los diferentes softwares que ofrece el mercado una vez esté puesta en marcha la idea.

Catering

Ya que las actividades propuestas podrán tomar varias horas, es fundamental contar con la atención de los asistentes, y enseñarles la importancia de comer saludablemente y rico. Es por esto por lo que trabajaremos con sana comida consciente, empresa emergente de comida saludable enfocada en eventos y en cursos de comida saludable. Con este aliado se realizarán los cursos de cocina y las loncheras para las actividades.

Proveedor de contabilidad

Teniendo en cuenta que hoy en día es muy fácil tercerizar algunos servicios que incluso pueden ser más económicos, se realizara una alianza con Siigo para la obtención de un Software Contable y Administrativo, empresa orientada en ofrecer soluciones diseñadas para micro, pequeñas y medianas empresas, permitiendo a las organizaciones llevar un control detallado de componentes como: Facturación, Inventario, Contabilidad, Compras y Gastos, Cobranza, Cotizaciones e Informes (Siigo, 2019).

Con las alianzas mencionadas, se pretende la consecución de objetivos comunes, que contribuyan con el desarrollo económico, social y ambiental de todas las partes involucradas.

Aspectos Organizacionales y Legales

Aunque 2Mentor desarrollará principalmente sus actividades y la entrega de sus servicios en modalidad virtual, y en algunos casos de forma presencial en las sedes de las empresas clientes, o espacios de alquiler temporal, la empresa tendrá registro legal en la ciudad de Bogotá en el domicilio del representante legal.

El nombre de la empresa -2Mentor- nace a partir de significado del número 2 y su pronunciación en inglés y el significado de este en español “Two y Tú”. El número dos, representa el acompañamiento que tendrán los usuarios finales de nuestros servicios. Por otro lado, en el core de la entrega de nuestros servicios estará la técnica del mentoring como metodología práctica de enseñanza y aprendizaje, que se lleva a cabo con la asesoría y guía de un experto.



Figura. 14. Logo y eslogan

Fuente. Elaboración propia

Análisis estratégico

A continuación, se describen la misión y visión de 2Mentor:

Misión de la organización	Visión de la organización
<p>Buscamos acompañar a las organizaciones del sector de la salud, en el desarrollo de competencias personales, interpersonales y profesionales, empoderando a las personas que hacen parte de sus equipos de trabajo, en la creación de herramientas que les permitan cumplir los objetivos de la organización al tiempo que cada miembro desarrolla su propio crecimiento personal y profesional, a través de la inversión emocional de las organizaciones a las que pertenecen.</p>	<p>Para el 2026, buscamos ser reconocidos a través de los resultados de las empresas como la principal consultora en desarrollo de competencias personales, interpersonales y profesionales en Colombia, permitiendo cambiar culturas y pensamientos para tener personas más felices y motivadas además de empresas más sólidas.</p>

Valores corporativos

Empatía como valor: Nos caracterizamos por lograr conectar con el otro como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos, alcanzando un relacionamiento constructivo y colaborativo.

Vocación por lo que hacemos: Somos conscientes de que podemos ayudar en la construcción de la tranquilidad y la felicidad de las personas en el mundo laboral, es por

eso por lo que entregamos todo de nosotros para motivar el cambio y guiar el desarrollo necesario para cada una de las personas.

Respeto: Valoramos y respetamos el proceso de desarrollo de cada una de las personas, entendiendo y reconociendo la importancia del trabajo individual y personal que conlleva a una evolución profesional.

Sostenibilidad: Estamos comprometidos con los objetivos de sostenibilidad, específicamente en el #3 de salud y bienestar, #8 trabajo decente y crecimiento económico y por último y no menos importante el #10 reducción de las desigualdades

Integridad: Sabemos que no somos perfectos, pero trabajamos constantemente en ser coherentes con nuestros actos y como nos relacionamos, siendo conscientes de la importancia de estar en un continuo desarrollo.

Estructura organizacional

Gerente General, Administrativo y Representante Legal

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Gerente General, Administrativo y Representante Legal

Área: Gerencia General y administrativa

Propósito del cargo: Liderar la estrategia del modelo de negocio, planes de crecimiento y cumplimiento de metas comerciales junto a las diferentes áreas responsables, idear estrategias de desarrollo comercial y de mercado centrada en los beneficios financieros.

Este cargo deberá posicionarse en diferentes roles según las necesidades y velocidad del negocio.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional y especialista en áreas administrativas. Deseable MBA.

Requisitos de experiencia:

- Experiencia demostrable liderando equipos de trabajo desde cargos gerenciales.
- Experiencia en proyectos de nuevos productos y servicios.
- Experiencia en empresas consultoras es deseable.
- Alto conocimiento y deseable experiencia en gestión financiera de proyectos.
- Dominio de Inglés.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Conocimientos del mercado, capacidades de comunicación y negociación, habilidad para forjar relaciones, capacidades para la gestión y planificación del tiempo.

3. Funciones y responsabilidades:

1. Liderar la estrategia del modelo de negocio
2. Diseño de planes de crecimiento y cumplimiento de metas comerciales
3. Idear estrategias de desarrollo comercial y de mercado centrada en los beneficios financieros.
4. Asegurar el cumplimiento de requerimientos legales y tributarios
5. Apoyar en las diferentes necesidades propias del cargo de representación legal
6. Desarrollar el plan de sostenibilidad de la empresa

4. Competencias organizacionales:

- Liderazgo, resiliencia, tolerancia a la frustración, innovación

Gerente Financiero, Comercial y de Mercadeo

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Gerente Financiero, Comercial y de Mercadeo

Área: Gerencia financiera, comercial y de mercadeo

Propósito del cargo: Liderar la gestión estratégica de los recursos financieros con base al plan de negocio y los planes de expansión y crecimiento. Planificar y dirigir los planes de ventas para alcanzar los objetivos de mercado.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional y especialista en áreas financieras, comerciales o de mercado. Deseable MBA.

Requisitos de experiencia:

- Experiencia demostrable liderando equipos de trabajo desde cargos gerenciales.
- Experiencia en proyectos de nuevos productos y servicios.
- Experiencia en empresas consultoras es deseable.
- Alto conocimiento y deseable experiencia en gestión financiera de proyectos.
- Dominio de Inglés.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Conocimientos del mercado, capacidades de comunicación y negociación, habilidad para forjar relaciones, capacidades para la gestión y planificación del tiempo.

3. Funciones y responsabilidades:

7. Planificar, dirigir y evaluar las operaciones financieras
8. Proyectar y determinar la rentabilidad de los servicios
9. Desarrollar y ejecutar planes de acción para atraer nuevos clientes
10. Revisar y utilizar el balance de PyG

4. Competencias organizacionales:

- Liderazgo, resiliencia, tolerancia a la frustración, innovación

Gerente Operativo y de Experiencia

1. Descripción del cargo

Nombre del Cargo: Gerente Operativo y de Experiencia

Área: Gerencia operativa y de experiencia

Propósito del cargo: Diseñar y asegurar el cumplimiento de los estándares en la propuesta de valor, acompañando a los clientes durante la entrega de los servicios.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional en Psicología y especialista Psicología Clínica, Organizacional o Social o en Gerencia de Recursos Humanos.

Requisitos de experiencia:

- Experiencia desarrollando o implementando planes de capacitación, bienestar y desarrollo en compañías multinacionales.
- Experiencia en procesos de gestión organizacional.
- Experiencia en el levantamiento de información organizacional.
- Conocimiento en las últimas tendencias de coaching profesional.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Conocimientos del sector, capacidades de comunicación y negociación, habilidad para forjar relaciones, capacidades para la gestión y planificación del tiempo.

3. Funciones y responsabilidades:

1. Planificar, dirigir y evaluar las operaciones con clientes
2. Garantizar los cronogramas de entrega de servicio
3. Acompañar y llevar la relación con los clientes

4. Atender y dar solución a los PQRs de los clientes

4. Competencias organizacionales:

- Liderazgo, resiliencia, tolerancia a la frustración, innovación

Gerente de Desarrollo Comercial

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Gerente de Desarrollo Comercial

Área: Gerencia financiera, comercial y de mercadeo

Propósito del cargo: Liderar estrategias de desarrollo comercial y de mercado centrados en los beneficios financieros. Organizar reuniones de desarrollo comercial con posibles clientes.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional en Profesional en áreas Administrativas o afines.

Requisitos de experiencia:

- Experiencia laboral demostrable como gerente de desarrollo de negocio, ejecutivo de ventas o en el área comercial / ventas.
- Se valorará tener experiencia en atención al cliente
- Dominio de MS Office y software CRM (p. ej., Salesforce)
- Dominio del inglés
- Grado en Administración de Empresas, Ventas o un campo pertinente

Conocimientos y/o habilidades específicas: Conocimientos del sector, capacidades de comunicación y negociación, habilidad para forjar relaciones, capacidades para la gestión y planificación del tiempo.

3. Funciones y responsabilidades:

1. Idear una estrategia de crecimiento centrada en las utilidades financieras y la satisfacción del cliente
2. Llevar a cabo estudios para identificar las necesidades de los clientes y mercados
3. Organizar reuniones comerciales con posibles clientes
4. Promover los productos y servicios de la empresa para abordar o prever los objetivos del cliente
5. Cumplir con los KPI propuestos por la empresa.
6. Preparar contratos de ventas que garanticen la adherencia a todas las directrices y normas legales establecidas
7. Guardar registros de las ventas, ingresos, facturas, etc.

4. Competencias organizacionales:

- Liderazgo, resiliencia, tolerancia a la frustración, innovación

Coordinador Administrativo

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Coordinador Administrativo

Área: Gerencia General y administrativa

Propósito del cargo: Gestionar, coordinar y ejecutar los diferentes requerimientos de los clientes internos y externos, tales como empleados y colaboradores de la empresa o contactos de nuestros clientes.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Técnico o grados superiores en áreas administrativas o afines

Requisitos de experiencia:

- Experiencia gestionando agendas de trabajo de diferentes equipos.
- Experiencia trabajando con equipos de diferentes áreas de la organización.

- Experiencia en el levantamiento de información organizacional.
- Experiencia trabajando con equipos multidisciplinarios.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Dominio de suite Google Workspace, habilidades de comunicación y relacionamiento asertivo con equipos de trabajo, habilidad para trabajar en diferentes tareas simultáneamente.

3. Funciones y responsabilidades:

1. Gestionar las agendas de trabajo de los equipos asignados.
2. Llevar nota y construir minutas de sesiones de trabajo y reuniones internas y externas.
3. Coordinar eventos y reuniones de trabajo.
4. Realizar diligencias de carácter administrativo.

4. Competencias organizacionales:

- Atención al detalle, autogestión, orientación al logro, tolerancia a la frustración

Consultor Senior

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Consultor Senior

Área: Gerencia de operaciones y experiencia

Propósito del cargo:

Realizar diagnósticos organizacionales para crear planes de capacitación y desarrollo a la medida, teniendo en cuenta la necesidad del cliente.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional en Psicología y especialización en Psicología organizacional.

Requisitos de experiencia:

- 5 años de experiencia en el desarrollo de capacitaciones o procesos de desarrollo personal.
- Experiencia y conocimiento en modelos por competencias
- Experiencia con equipos de 10 personas como individuales.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Atención al detalle y capacidades para solucionar problemas. Excelentes capacidades comunicativas escritas y verbales.

Grandes capacidades organizativas con habilidad para realizar varias tareas al mismo tiempo.

3. Funciones y responsabilidades

1. Desarrollar estrategias de aprendizaje
2. Desarrollo de estrategias de intervención individuales
3. Acompañamiento y seguimiento a los procesos de desarrollo
4. Documentar los procesos y las intervenciones.
5. Realizar análisis y posibles diagnósticos

4. Competencias organizacionales

- Responsabilidad: Asume la responsabilidad por sus decisiones y cumple con los compromisos.
- Colaboración: Continuamente está dispuesta/o a colaborar a los demás miembros del equipo con el fin de promover la efectividad y calidad de los resultados.
- Comunicación Efectiva: Escucha a los demás con atención y se comunica de manera amable y respetuosa.
- Autoliderazgo: Contantemente participa y asume un rol activo dentro del equipo, acepta con apertura el feedback y facilita el logro de los objetivos.

Consultor Junior

1. Descripción del cargo

Nombre del cargo: Consultor Junior

Área: Gerencia de operaciones y experiencia

Propósito del Cargo:

Apoyar todas las etapas para la entrega de los servicios contratados con los clientes según los lineamientos de cada proceso.

2. Perfil del cargo

Requisitos de estudio: Profesional en Psicología.

Requisitos de experiencia:

- Experiencia en el área de bienestar o capacitación.
- Experiencia en trabajos grupales e individuales
- Experiencia en organización de actividades.

Conocimientos y/o habilidades específicas: Atención al detalle y capacidades para solucionar problemas. Excelentes capacidades comunicativas escritas y verbales.

Grandes capacidades organizativas con habilidad para realizar varias tareas al mismo tiempo

3. Funciones y responsabilidades.

1. Apoyar a los expertos en la puesta en marcha de las actividades de intervención.
2. Estructurar y tabular los resultados de las actividades e intervenciones.
3. Preparar y desarrollar material para las actividades.

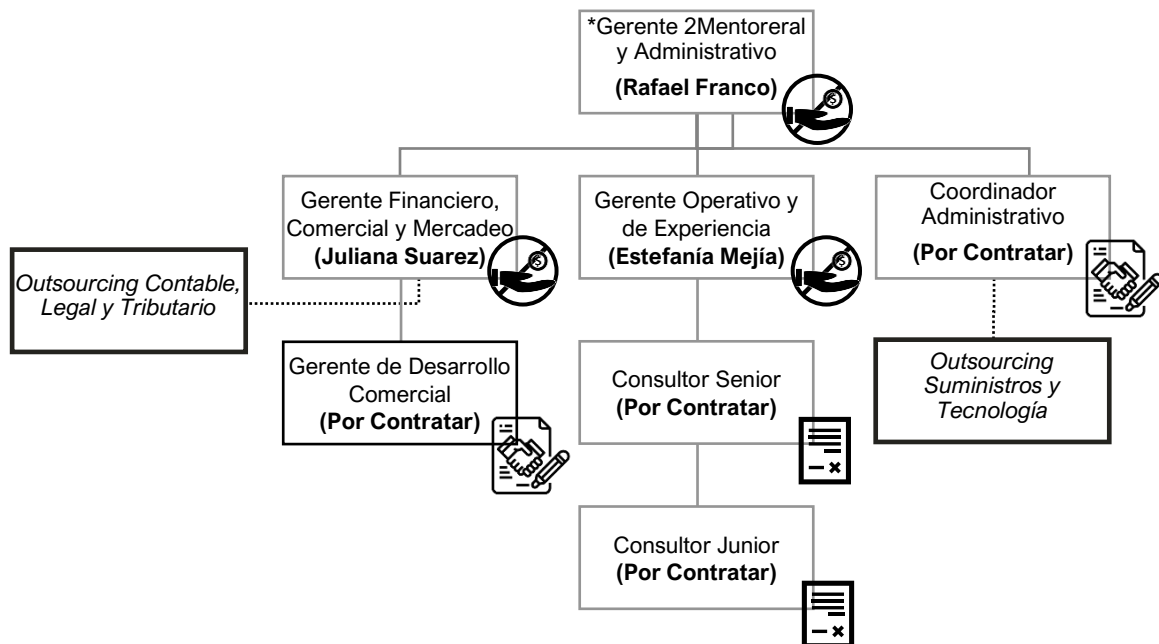
4. Competencias organizacionales

4. Responsabilidad: Asume la responsabilidad por sus decisiones y cumple con los compromisos.

5. Colaboración: Continuamente está dispuesta/o a colaborar a los demás miembros del equipo con el fin de promover la efectividad y calidad de los resultados.
6. Comunicación Efectiva: Escucha a los demás con atención y se comunica de manera amable y respetuosa.
7. Autoliderazgo: Contantemente participa y asume un rol activo dentro del equipo, acepta con apertura el feedback y facilita el logro de los objetivos.

Organigrama

A continuación, se describe el organigrama planeado en su etapa inicial.



* La representación legal de la empresa estará a cargo y a nombre del Gerente 2Mentoreral y Administrativo.



Contratos directos con salarios mínimos durante la etapa inicial del proyecto.



Contratos directos con salarios según perfil y mercado.



Contratos por prestación de servicios y esquema de incentivos o bonos por desempeño.

Figura. 15. Organigrama

Fuente. Elaboración propia.

Se planea tener un equipo de trabajo de aproximadamente 4 personas directamente, sin embargo, el modelo de contratación, plantea tener la opción de afiliar nuevos colaboradores a partir de la prestación de servicios. Por lo que podrá variar con el tiempo.

Componente Legal

Constitución de la empresa

Teniendo en cuenta en concepto de la empresa, el tipo de organización, el tamaño de la empresa, el nivel de capital y el alcance de la operación, se tomó la decisión de realizar una SAS, ya que las SAS son el modelo empresarial actual más conveniente para los nuevos emprendedores e incluso las empresas convencionales, que pueden convertirse en empresas SAS mediante una junta de socios, dejando atrás la compleja estructura de la empresa y enfocándose en la simplicidad de responsabilidades, lo que da más tiempo y ahorro para enfocarse en la metas de la empresa y comodidad de sus socios y empleados.

Otra razón importante, es que esta figura, permite tener una estructura de capital flexible, sin deber tener un capital o un porcentaje mínimos al momento de constituir la empresa. Por otro lado, es importante mencionar que no debe tener una duración determinada, por lo que no requiere estar haciendo reformas estatutarias ahorrando costos (Ramírez, Betancourt, Vergara, Beltrán y Ruget, 2013).

En cuanto a los procesos legales tributarios, se realizará una declaración a las entidades pertinentes en cuanto a los impuestos que se deberán pagar, que en este caso se harán de forma local y municipal. Respectivamente a la forma de contratación que se va a establecer, se ha identificado que se tendrán diferentes tipos de contrato, dependiendo el rol. Para el área administrativa, como el rol del comercial y el rol administrativo serán contratados a través de un contrato a término indefinido directamente con la empresa. Sin embargo, toda la parte contable y económica, se gestionará a través de un tercero, que será una empresa que su objetivo principal será únicamente procesos contables.

Ahora, con el contrato que se maneja para los psicólogos, teniendo en cuenta la demanda y el estilo de trabajo de los profesionales en el sector, se propone dos tipos de modalidad, la primera con un contrato a prestación de servicios que permitirá a ambas partes desarrollar tareas independientes, o un contrato por obra o labor, en el caso de personas que necesiten de refuerzo o de apoyo ocasionalmente. Es importante mencionar que teniendo en cuenta el sector, la empresa y el servicio que se va a brindar, es necesario que la empresa cuente con seguros responsabilidad civil extracontractual y responsabilidad profesional, con el fin de estar cubiertos en caso de alguna adversidad

Trámites, licencias y permisos

Registro y matrícula mercantil.

2Mentor. será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas y este tipo de societario está estipulado en la ley 1258 de 2008, en donde está regulada por normas la cual le da una autonomía para establecer contratos y que sus asociados puedan definir las reglas o pautas para el gobierno de sus relaciones jurídicas. En este sentido,

2Mentor. deberá consolidar el documento de constitución de la sociedad que está establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

A través de documento privado, autenticado y reconocido por la persona o personas que constituyen la sociedad y firman como accionistas constituyentes (párrafo 1 artículo 5 Ley 1258 de 2008, artículo 40 Código de Comercio).

- *Nombre, documento de identidad y domicilio de accionistas*, para el caso de personas naturales, mayores de edad y colombianas se diligencia el número de cédula de ciudadanía. Si se trata de una persona jurídica, se deposita el número NIT.
- *Razón social*, la razón escogida es 2Mentor. S.A.S.
- *Domicilio principal*, se establecerá la dirección del representante legal, ya que no contamos con una oficina presencial.
- *Término de duración*, el tiempo de vigencia puede ser definida o indefinida; en este caso se definirá por término indefinido.
- *Objeto social o actividad principal*, Realización de talleres y programas de capacitación para el desarrollo en competencias personales y profesionales para el sector de la salud
- *Código Actividad Económica CIIU*: Teniendo en cuenta los códigos disponibles en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá, se asignarán los códigos 7490, 8559, 8551 que corresponden a las actividades profesionales, de formación y educación para el trabajo, previendo la expansión posterior a otros mercados diferentes al sector salud.

7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.: Esta clase comprende una gran variedad de actividades de servicios que se prestan por lo general a

clientes comerciales. Abarca las actividades para las que se requieren niveles de conocimientos profesionales, científicos y técnicos más avanzados, pero no las funciones corrientes que son habitualmente de poca duración.

8559 Otros tipos de educación n.c.p.: Esta clase comprende las actividades de enseñanza e instrucción especializada, generalmente para adultos, no asimilables a la educación de formación general clasificada en los grupos: 851 «Educación de la primera infancia, preescolar y básica primaria»; 852 «Educación secundaria y de formación laboral», y 854 «Educación superior». No se incluyen las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. La enseñanza puede impartirse en diversos entornos: en instituciones educativas, en el lugar de trabajo o a domicilio, así como por correspondencia, por radio, por televisión, por internet, en aulas o por otros medios. Esta enseñanza no conduce a la obtención de un título de educación secundaria, de licenciatura ni de universidad.

8551 Formación Para El Trabajo: Es la educación que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar académicamente a través de cursos con programas que tienen un carácter organizado y continuo, aunque no estén sujetos al sistema de niveles y grados establecidos en la educación formal.

- *Capital social autorizado, suscrito y pagado*, el capital será el monto para iniciar la sociedad (en dinero o especie), cuyo valor y procedencia debe quedar especificado en el documento de constitución de la sociedad. Es importante tener en cuenta las clasificaciones del capital social:

- Capital autorizado: Expectativa de crecimiento de la sociedad expresado en dinero, sin la obligatoriedad de cumplir dicha expectativa.
- Capital suscrito: Aporte al que los accionistas se comprometen a entregar a la sociedad en los dos (2) años siguientes a la constitución de dicha sociedad. Este corresponde a una parte o total del capital autorizado, de conformidad a lo acordado por los accionistas.
- Capital pagado: Aporte que ingresa a la sociedad desde la constitución y corresponde al valor establecido en estatutos. El monto pagado puede modificarse a medida que los accionistas aporten al capital suscrito.

Con base a los anteriores conceptos de capital, es necesario indicar el capital autorizado, suscrito y pagado en moneda nacional (pesos colombianos), número de acciones con el valor nominal, tipo o clase de acción para el capital suscrito (ordinarias, privilegiadas si van a tener algún privilegio; con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con voto múltiple, con dividendo fijo anual, de pago u otras, indicando los derechos que estas confieren si los tienen) y el término para pagar el capital suscrito (sin exceder dos años) y se debe verificar que el valor nominal de la acción sea el mismo en todos los capitales.

En cuanto a la gobernanza de la sociedad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022), es importante tener en cuenta lo siguiente:

- *Órganos rectores y facultades*, para el caso de 2Mentor., la sociedad tiene la flexibilidad de definir sus órganos sociales para dirigir la sociedad, entre los que se encuentran:

- *Representante legal*, toda sociedad debe tener un representante legal como órgano de administración y declarado en el documento de constitución, dejando si existen suplentes o no.
 - *Junta Directiva*, solo se procede al nombramiento de junta directiva (número de miembros), si y sólo sí está declarada y regulada en los estatutos del documento de constitución de la sociedad; cabe destacar que no toda vez es obligatoria la existencia de la junta directiva en la sociedad.
- *Distribución de utilidades*
 - *Estatutos*
 - *Causales de disolución*

Posterior a la constitución de la empresa, continua el diligenciamiento de los siguientes formularios: 1) formulario RUES (Registro único empresarial y social), 2) formulario de establecimiento de comercio y 3) formulario adicional de registros con otras entidades; es importante tener claro el código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) para definir la actividad económica de la empresa. Luego se debe solicitar el Pre-RUT (Registro único tributario) directamente desde la página de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

El paso siguiente a la constitución de la empresa, formularios y Pre-RUT, se debe ir a la Cámara de Comercio de Bogotá para realizar el registro mercantil de la sociedad y así obtener la matrícula que acredita la legalidad de la empresa. La matrícula es de renovación anual.

Aspectos tributarios

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el Decreto 957 expedido el 5 de junio de 2019, 2Mentor parte de las pequeñas empresas para el sector de comercio, en tanto los ingresos proyectados hasta el año 2021 se encuentran en el rango estipulado en el Artículo 2.2.1.13.2.2. Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial, en donde las empresas del sector de comercio con ingresos superiores a 44.769 UVT (\$1.534.233.630 - año 2019) e inferiores o iguales a 431.196 UVT (\$ 14.777.086.920 - Año 2019), corresponden a pequeñas empresas.

La gestión tributaria del país está regida por la Ley 1943 (Ley de Financiamiento) cuya ley fue expedida el 28 de diciembre de 2018 y entró en vigencia desde enero de 2019. El alcance de la ley va hasta las empresas que sean creadas hasta el año 2021. Es importante resaltar que la ley trajo beneficios tributarios con el objetivo de abrir posibilidades y facilitar el crecimiento y consolidación de nuevas ideas de negocio en Colombia. Es así como en el Artículo 79 de la Ley de Financiamiento que modificó al artículo 235-2 del estatuto tributario, en donde se propone la exención en el impuesto de renta por un término de 7 años para aquellos emprendimientos enfocados en la economía naranja.

Ahora bien, según las consideraciones del artículo 79 de dicha Ley, la presente propuesta de investigación: Plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de capacitación en el sector salud, no hace parte del universo de empresas que serían cobijadas por dichos beneficios tributarios, en tanto el objeto del plan de negocio no está enfocado en la economía naranja, ni en la inversión directa en el campo colombiano.

Tipo de contratación empleados

Teniendo en cuenta el modelo de negocio de 2Mentor se propone una estructura organizacional mixta, es decir, tener un personal de planta con contratos a término indefinido con todas las prestaciones de ley incluidas, como el asistente administrativo y el comercial.

En el caso del perfil comercial, se propone un plan de incentivos por cumplimiento de metas comerciales, el cual corresponde a un salario emocional de vacaciones adicionales y flexibilidad horaria, además de bonificaciones salariales, según el cumplimiento de metas comerciales. El cual corresponderá a una tabla de porcentajes trimestrales, semestrales y anuales. Por otro lado, se tiene previsto hacer la contratación de servicio Outsourcing Contabilidad y de mantenimiento de equipos. El servicio de contabilidad será a través de un contrato de prestación de servicios a término anual, y el servicio de mantenimiento será un contrato por obra o labor el cual se llevará a cabo según la necesidad. En cuanto a los perfiles de Asesores Expertos y Asesores senior, se realizarán contratos por prestación de servicios según se presenten necesidades o a demanda de nuevos contratos.

Una vez identificado el perfil del cargo, el proceso de atracción y selección será liderada por la administración, y el asistente administrativo estará a cargo de todo el proceso de contratación y de afiliaciones. De igual forma, el área administrativa tomara el tiempo y se encargara de desarrollar y capacitar a todas las personas que trabajen u ofrezcan un servicio.

Cobertura

Ya que hasta ahora se está comenzando con el plan de negocio, y que los servicios brindados por 2Mentor no son de alto riesgo, se tomara la decisión de continuar con el proyecto en los primeros 6 meses sin ningún tipo de póliza. Sin embargo, una vez se tenga más fluidez económica, se contratará un seguro de Seguro de Responsabilidad Civil empresarial, a través de suramericana. Este seguro, protegerá a los empleados de la empresa de exigencias e incertidumbres cada día más altas en el desarrollo de sus labores por factores como el endurecimiento de las normas que los regulan y la defensa más estricta de empleados y consumidores.

Aspectos Financieros

Metodología del análisis financiero

Para Koller, Goedhart, y Wessels (2015), la planeación financiera de un negocio establece el mapa de ruta de cómo se van a alcanzar las metas financieras, definición de las características financieras del negocio (requerimiento de capital, fuente y estructura de financiación, rentabilidad esperada y estructura de medición y control) que al final decanta en la viabilidad del negocio o inversión, es decir, la planeación financiera es una declaración firme de lo que se va a hacer en el futuro.

Entre la información de entrada utilizada para el análisis financiero se encuentra: la estimación de ventas e ingresos por servicios prestados, crecimiento porcentual año a año, costos y gastos incurridos, inflación, índices de precios e impuestos de rentas estimados, inversión inicial y necesidades de financiación.

Estado de resultados (P Y G)

Es uno de los tres informes que compone los estados financieros de una compañía: Estado de resultados, balance general y flujo de caja (Koller, Goedhart, y Wessels, 2015). Este informe es la fuente de información del desempeño financiero y toma de decisiones en las organizaciones debido a que en este se evidencia los logros o desempeño en un intervalo de tiempo determinado (Ross, Westerfield, y Jordan, 2014).

Sin embargo, el estado de resultados así como también los otros dos informes financieros del estado financiero, no proveen de manera directa y sencilla la información requerida para la toma de decisiones debido a que el estado de resultados combina las utilidades operaciones, gastos en intereses, amortización de activos intangibles adquiridos y otros elementos no operacionales, es por ello que se estructura en tres categorías: elementos operacionales, no operacionales y fuentes de financiación.

Para Ross, Westerfield y Jordan, los estados financieros deben componer una serie de secciones o rubros de manera secuencial y entre los cuales están: ingresos, costos, gastos, intereses, impuestos y el resultado del ejercicio cuyo valor puede expresarse en términos de rentabilidad o pérdida para la organización. En la siguiente tabla se representa un típico modelo de estado de resultados:

Tabla 4. Modelo de estado de resultados.

Estado de resultados	Monto
Ventas netas	Xxx
Costos de ventas	Xxx
Depreciación	Xxx
Utilidades antes de intereses e impuestos	Xxx
Intereses pagados	Xxx
Impuestos	Xxx
Utilidad neta	Xxx

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Debido a la necesidad del presente plan de negocios y según Koller, Goedhart, y Wessels (2015), se generó una proyección de los ingresos y egresos para la iniciativa de negocio y así poder calcular un estimado del desempeño financiero. Cabe destacar que para generar dicha proyección fue importante llevar a cabo una serie de acciones para normalizar el ejercicio para el posterior resultado, análisis y toma de decisiones, en este sentido, las acciones o pasos fueron: 1) Decidir las variables y relaciones económicas que se tendrán en cuenta para la proyección (en los elementos que lo requieran), 2) estimar un valor o porcentaje en la proyección y 3) aplicar el valor estimado a cada elemento del estado de resultado que sea necesario, tomando en cuenta las variables o relaciones económicas en la proporción definida.

Balance general

Este informe es segundo informe que conforma un estado financiero de una organización (Koller, Goedhart, y Wessels, 2015). El balance general para Ross, Westerfield y Jordan (2015) es una representación instantánea de lo que posee una empresa (activos), lo que esta adeuda (pasivos) y el capital o patrimonio de la compañía. Para poder generar un balance general en donde se separen los activos operativos de los no operativos y su estructura financiera, es importante iniciar desde la contabilidad básica cuyo fundamento primordial es: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$.

A partir de la anterior formula, en el balance general se discrimina y estructura el informe en los tipos de activos corrientes y no corrientes (efectivo, valor en bancos, cuentas por cobrar, inventario, propiedad planta y equipos, entre otros), pasivos corriente y no corrientes (cuentas por pagar, salarios acumulados, deudas con intereses, etc.) y el patrimonio (capital, utilidades y reservas por ejemplo) cuyo valor es la diferencia entre el

total de los activos y los pasivos (Koller, Goedhart, y Wessels, 2015). En la siguiente tabla se representa un típico modelo de un balance general:

Tabla 5. Balance general

Activos	Pasivos
	Pasivo corriente
	Pasivo no corriente
Activo corriente	Patrimonio
Activo no corriente	Capital social
Intangibles	Utilidades retenidas
	Reservas

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Acorde a lo anterior, a la necesidad del presente plan de negocios y según Koller, Goedhart, y Wessels (2015), se generó una primera proyección de los elementos relacionados con el capital invertido y activos no operativos; posteriormente los elementos como capital de trabajo operativo, capital de largo plazo como propiedad planta y equipos, y activos intangibles. Por último, los elementos no operativos como activos, impuestos, entre otros. Es importante destacar que se aplicaron los mismos pasos u acciones de proyección que se describieron en el punto de estados de resultados.

Flujo de caja

Es el tercer y más importante informe del estado financiero en una organización (Ross, Westerfield, y Jordan, 2014) debido a que expresa la diferencia entre la cantidad de dinero que entró y que salió en un intervalo de tiempo determinado; en donde el mensaje principal del informe es la capacidad que tiene una compañía de generar dinero, pagar deudas y al final su nivel de liquidez. Este informe coloca en evidencia las diferencias que existen en los ingresos (pagos recibidos versus ingresos netos), en los egresos (gastos que representa una salida de efectivo versus la depreciación), el valor de la compañía (valor en libros versus valor comercial) y la rentabilidad del negocio (utilidad contable versus flujo de efectivo).

Según Koller, Goedhart, y Wessels (2015) la fuente de información para el cálculo del flujo de caja son elementos que se encuentran en el estado de resultados y en el balance general, en donde de manera general la fórmula es: Flujo de caja = utilidad neta + amortización + provisiones + cuentas por pagar – cuentas por cobrar. A partir de esta fórmula, es posible calcular 3 tipos de flujos de caja: Operativo (flujo de efectivo que resulta de las operaciones relacionadas directamente con su actividad), de Inversión (flujo de efectivo por las inversiones realizadas por la compañía a través de instrumentos financieros convertibles en liquidez de manera expedita) y Financiero (flujo de efectivo generado por actividades financieras como pago de créditos o recibo de pagos por emisiones de acciones). En la siguiente tabla se representa un típico modelo de un flujo de caja:

Tabla 6. Modelo de un flujo de caja

+Resultado del ejercicio	Xxx
+Gasto de depreciación	Xxx
+Variación en cuentas por cobrar	Xxx
-Variación de los beneficios a los empleados	Xxx
+Variación de cuentas por pagar a proveedores	Xxx
+Variación de gastos por pagar	Xxx
Efectivo proveniente de las actividades de operación	Xxx
+ Efectivo proveniente de las actividades de financiación	Xxx
+ Efectivo proveniente de las actividades de inversión	Xxx
Variación del efectivo durante el periodo	Xxx
+ Efectivo al inicio del periodo	Xxx
Efectivo al final del periodo	Xxx

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Entonces en el plan de negocios presente se generó un flujo de caja proyectado, siguiendo una serie de pasos o acciones para poder elaborar la herramienta de medición, control y toma de decisiones una vez se encuentre en operación la iniciativa. Los pasos fueron: 1) Primeramente generar los dos informes proyectados y mencionados anteriormente (estado de resultados y balance general), 2) Definir el periodo en el cual se va a realizar el análisis financiero de la iniciativa; esto dependerá de los objetivos que se definan tanto a mediano como a largo plazo, 3) registro de los ingresos y egresos que se estiman en el periodo y, 4) calcular la diferencia entre los valores anteriores, tomando en

cuenta los elementos del estado de resultados, del balance general y del monto inicial para cada vigencia (BBVA, 2022).

Análisis de sensibilidad

Una vez generada la proyección de los estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo de caja) para la iniciativa en estudio, se realizó el análisis de sensibilidad de dichos informes a precios corrientes teniendo en cuenta los siguientes indicadores financieros:

Valor Presente Neto (VPN): El objetivo financiero de todo negocio o compañía es crear valor para sus inversores y accionistas (Ross, Westerfield, y Jordan, 2014). Es por ello que las inversiones se deben analizar para conocer si vale la pena efectuarla. Entonces uno de los métodos más utilizados para el análisis de rentabilidad financiera es el valor presente neto, cuyo valor se obtiene a través del cálculo del valor actual de los flujos de caja futuros proyectados para una inversión en específico. En este sentido, si el resultado del VPN es positivo, significa que es una inversión rentable por generar mayores ingresos versus los egresos proyectados, caso contrario, es una inversión que no vale la pena realizar porque va a generar pérdida en el intervalo de tiempo considerado. Para nuestro caso de estudio, se utilizó este método el cual permitió conocer que el caso de negocio es rentable para varios escenarios estimados como parte del análisis de sensibilidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Posterior al cálculo del VPN de una inversión, es necesario conocer la tasa de rendimiento que resuma las ventajas de esta. El cálculo de la TIR se genera calculando la tasa de descuento cuando el VPN es cero y su resultado debe ser mayor al rendimiento esperado para que sea atractiva la inversión o el negocio;

cabe destacar que se le dice interna porque dicha tasa solo depende de los flujos de efectivo de la inversión en particular (Ross, Westerfield, y Jordan, 2014). Ahora bien, en línea con el VPN, se realizó el cálculo de la TIR para la iniciativa en estudio en los escenarios definidos y con un resultado positivo para plan de negocio propuesto.

Periodo de Recuperación: Este análisis permite consolidar la factibilidad en una inversión porque permite conocer el tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial a través de sus flujos de efectivo. Para que dicho tiempo sea aceptable o atractivo para un inversor debe ser menor al tiempo que este tenga definido para la recuperación de una inversión (Ross, Westerfield, y Jordan, 2014). Para nuestro caso, se utilizó este indicador como complemento del VPN y la TIR calculada anteriormente para poder definir que el plan de negocio es rentable y aceptable.

Términos de pago del producto

Para el modelo de negocios es clave la gestión en la forma de pago de los servicios prestado, debido a que es necesario mantener ese fino balance entre la necesidad de liquidez de la empresa y la importancia de fidelizar a los clientes. Es por ello que se establecerá un sistema de pago según avances en el servicio prestado, con un adelanto al momento de la contratación del servicio del 30% del valor total. Posteriormente se hacen cortes semanales y con el acta de avance de los servicios, se realizará el prorrateo correspondiente para poder realizar el cobro correspondiente hasta llegar al 90% del valor del servicio

El 10% restante se cobrará una vez se cierre el contrato y los pendientes (si existen) para poder generar confianza con nuestra clientela y así asegurarle que el servicio se

llevará a su completitud y que está relacionada a una garantía monetaria del 10% del valor del servicio.

Flujo de ingresos de la compañía

El cálculo de los ingresos está en línea con la oferta comercial inicial que tendríamos la cual está compuesta por un taller de capacitación y asesorías durante 4 semanas con un esquema de sesiones grupales, sesiones personalizadas tanto de teoría como de práctica con el fin de poder cerrar brechas. En este sentido, se estiman 29 horas de capacitación por persona para un público de 20 personas por taller, para un total de 580 horas de capacitación por taller, quedando el flujo de ingresos para cada servicio de la siguiente manera:

Tabla 7. Flujo de ingresos

Nombre del servicio	Cantidades	Precio de venta unitario	Ingresos totales
Taller de capacitación para 20 personas	29 horas por persona	85.000 pesos x hora x persona	49.300.000,00

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Como se observa en la tabla, el modelo de negocios en cuestión cuenta solo con una fuente de ingresos, haciendo dependiente el modelo a un solo servicio, cuyo producto debe ser cuidadosamente estructurado y prestado para así mantener el flujo de ingresos constante para mantener viable el modelo.

Para el aumento en la proyección de ingresos se tiene contemplado un incremento anual de las ventas, en donde en el 2do año de operación será del 25% y del 10% a partir del 3er año de operación; las diferencias del crecimiento obedece a crear un gran impacto al inicio de la operación y posteriormente realizar un crecimiento sostenido siempre por encima de los indicadores de crecimiento del PIB, sin embargo, 2Mentor va a poner en práctica las siguientes acciones para poder conseguir las proyecciones establecidas:

- a. Realizar un programa de visitas por zonas en donde se garantice que a lo largo del año se abarque la ciudad de Bogotá, logrando así consolidar y materializar la cantidad de los servicios propuestos en nuestras proyecciones y así aumentar el número de talleres de forma gradual.
- b. Asistiremos a las rondas de negocios realizadas por INNpulsa en las que están impulsando al ecosistema del emprendimiento en el sector salud con el fin de aumentar el alcance de nuestros servicios y así cerrar con nuevos clientes más allá de nuestras proyecciones.

Tabla 8. Flujo de ingresos anual

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	443.700.000	633.603.600	918.459.000	1.171.318.700	1.375.026.300	1.629.660.800

Fuente: elaboración propia

Estructura de costos

Para conocer la estructura de costos de 2Mentor es importante resaltar que se tuvo en cuenta la información de algunos indicadores macroeconómicos del país para los próximos años obtenidos a partir de varias fuentes debido a la inestabilidad actual de las variables que afectan dichos indicadores:

Tabla 9. Proyección indicadores macroeconómicos

Año	2023	2024	2025	2026	2027
IPC	7,1%*	3,5%*	3,3%**	3,3%**	3,3%**
PIB	0,5%*	1,3%*	2,6%**	2,5%**	2,5%

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de:

*Banco de la República Principales variables del pronóstico macroeconómico del 2022 (octubre 2022)

**Bancolombia, Actualización de proyecciones económicas para Colombia 2022: entre el dinamismo, la inflación y la incertidumbre. (abril 2022)

<https://www.bancolombia.com/wcm/connect/www.bancolombia.com-26918/acd65774-f05d-4a7a-b7c7-daccee5eafcd/actualizacion-de-proyecciones-economicas-para+colombia-abril-2022.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o3x.sxE>

Ahora bien, para el cálculo de la estructura de costos del presente plan de negocios, se tuvo a consideración tres componentes claves: Inversión Inicial, costos y gastos, en donde a continuación se describe en detalle cada uno de los componentes mencionados.

Inversión inicial

Arboleda en el 2013, menciona que la inversión inicial se considera un desembolso que necesita una empresa de los gastos esenciales para el arranque de sus operaciones en términos de puesta en marcha, nóminas, gastos fijos y marketing. En este orden de ideas a continuación se presentan las inversiones necesarias para el inicio de 2Mentor en su primer año.

Puesta en marcha: Son los gastos que debe cubrir la empresa por concepto de bienes tangibles e intangibles necesarias para el funcionamiento de la empresa, como los gastos organizacionales, registros, software y aplicaciones necesarios para el desarrollo de las actividades principales y demás registros necesarios y obligatorios que condicionen la operación principal de la compañía y que sin estos no es posible operar. Estas inversiones no son directamente alineadas al costo unitario del servicio que se quiere brindar. A largo plazo los activos fijos (a los que aplique) se van desvalorizando por el desgaste del uso y las nuevas tecnologías (Arboleda 2013).

Los costos asociados para la puesta en marcha se relacionan a continuación:

Tabla 10. Inversión Inicial – Puesta en Marcha

Puesta en Marcha			
Detalle	Valor unitario COP	Cantidad	Valor total
		unidades	
Mobiliario	\$ 5.000.000	1	\$5.000.000
Impresora multifuncional	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Celular	\$ 600.000	4	\$ 2.400.000
Equipos Audiovisuales	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000

Insumos y material lúdico	\$1.650.000	1	\$1.650.000
<i><u>Sub total – Equipos de Oficina</u></i>			<i>\$ 10.550.000</i>
Desarrollador LMS	\$16.000.000	1	\$16.000.000
Siigo	\$1.600.000	1	\$1.600.000
Suite Adobe	\$4.800.000	1	\$4.800.000
Licencias – Google Workspace Suite	\$1.800.000	1	\$1.800.000
CRM	\$6.500.000	1	\$6.500.000
<i><u>Sub total – Software</u></i>			<i>\$ 30.700.000</i>
Registro mercantil cámara de Comercio	\$79.600	1	\$79.600
Constitución de sociedad	\$230.000	1	\$230.000
Registro de marca SIC	\$790.000	1	\$790.000
<i><u>Sub total – Constitución</u></i>			<i>\$ 1.099.600</i>
<u>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL – PUESTA EN MARCHA</u>			\$42.349.600

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Los costos relacionados fueron proporcionados en cotizaciones de proveedores identificados, con precios para el año 2022 e incluye IVA (19%).

Nómina y Gastos Fijos: Estas son las inversiones iniciales necesarias para el funcionamiento de la empresa durante los primeros 3 meses referente a la nómina y gastos administrativos de la operación. Es importante resalta que la nómina está compuesta por 5 personas en el área financiera, administrativa y comercial. Para los gastos están los paquetes para el servicio de los celulares, servicio de internet para la oficina, arrendamiento de oficina, papelería y outsourcing de computadores (con mantenimiento incluido y licencias), legal, contable y tributario.

Tabla 11. Inversiones diferidas

Nómina y Gastos Fijos			
Detalle	Valor unitario COP	Cantidad	Valor total
		unidades	
Nómina	\$ 9.543.309	3	\$ 28.629.927
Gastos Fijos	\$ 6.989.427	3	\$ 6.989.427
<u>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL – NÓMINA Y GASTOS FIJOS</u>			\$35.619.354

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Marketing: Por último, es importante tener en cuenta que hay que hacer una fuerte inversión en el Marketing de prelanzamiento ya que es una de las oportunidades más importantes a la hora de entrar al mercado por primera vez, el cual se hará a través de diferentes estrategias virtuales y presenciales.

Tabla 12. Inversión Inicial Marketing

Marketing			
Detalle	Valor unitario COP	Cantidad	Valor total
		unidades	
Dominio y Hosting	\$ 700.000	1	\$ 700.000
Plataforma e-commerce	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
Impulso RRSS	\$ 900.000	3	\$ 2.700.000
Campañas semestrales	\$ 500.000	1	\$ 500.000
<u>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL – MARKETING</u>			\$ 6.400.000

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Al final, el total de la inversión inicial es:

Tabla 13. Resumen de Inversiones

INVERSIÓN INICIAL	
Puesta en Marcha	\$ 42.349.600
Nómina y gastos fijos	\$35.619.354
Marketing	\$ 6.400.000
<u>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</u>	\$84.368.954

Fuente. elaboración propia adaptada de Fundamentos de Finanzas Corporativas por Ross, Westerfield, y Jordan (2014).

Estas cifras están sujetas a cambios teniendo en cuenta la fluctuación del dólar y los posibles contratos que se lleguen a tener de forma simultánea.

Capital de trabajo.

Son los recursos financieros que toda empresa debe tener en cuenta para mantener la operación y el funcionamiento para un tiempo determinado de mínimo de un mes o hasta que los valores sean cubiertos por los ingresos de la empresa. Estos fondos se deben reinvertir constantemente para así garantizar la rentabilidad de la empresa (Arboleda 2013).

Teniendo en cuenta el cálculo de la inversión inicial, se hace una provisión de un capital de trabajo inicial con el fin de asegurar la operación y el funcionamiento del proyecto. Este cálculo se realizará a través del El Método del Período de Desfase o Ciclo Productivo, el cual se basa en que *“el emprendedor hace el primer pago por las materias primas para producir los bienes hasta que recibe el pago por la venta de los productos*

que le permitan cubrir sus gastos” (Planer, 2020). Cabe destacar que el cálculo se realizó con base en un periodo de 3 meses, teniendo en cuenta que entrar a un nuevo mercado no es seguro y que los primeros contratos no se van a conseguir de inmediato.

Es importante resaltar que la inversión para el 1er año es \$199.827.015, el total para los primeros 3 meses son \$84.368.954, en donde el aporte de los socios es de \$45.000.000 en total, para un saldo a solicitar mediante préstamo bancario de \$40.000.000 para ser pagado en 24 meses con una tasa aproximada de 18,5% EA a título personal de uno de los socios.

Tabla 14. Simulación de un préstamo

Capital	\$ 40.000.000			
Tasa ea	18,5%			
Plazo	24			
Cuota	\$ 1.979.515			
No. CUOTAS	Saldo capital	Capital	Interés	Cuota
	40.000.000			
1	40.000.000	1.409.685	569.830	1.979.515
60	0	1.951.711	27.804	1.979.515

Fuente. elaboración propia.

Costos

Los costos en el área de contabilidad de una empresa son todas aquellas inversiones necesarias para activar la operación de un proyecto. En este caso particularmente, el costo está relacionado con la prestación del servicio, incluyendo elementos de materia prima, mano de obra y costos generales de producción. Es fundamental tener claro la

diferencia entre un costo y un gasto, ya que los costos son inversiones en el proceso de producción, sin embargo, los gastos son recursos que se utilizan constantemente para garantizar el correcto funcionamiento de la operación de la empresa. (Siigo, 2021)

Costos fijos.

Los costos fijos son todos aquellos que no cambian o los no están relacionados directamente con el volumen y ventas de la empresa, es decir que, sin importar el volumen del servicio, la empresa siempre debe generar estos costos para una adecuada operación. (Siigo, S.F). A continuación, se presenta la relación de los costos fijos que se debe generar en la empresa durante el primer año de operación:

Tabla 15. Costos Fijos

Costos fijos			
Detalle	Costo mes	Periodo	Valor total año COP
Salarios, nómina y servicio outsourcing			
Gerente General	\$ 1.660.688	12 meses	\$ 19.928.256
Gerente Financiero	\$ 1.665.908	12 meses	\$ 19.990.896
Gerente Operativo	\$ 1.665.908	12 meses	\$ 19.990.896
Gerente Comercial	\$ 2.580.150	12 meses	\$ 30.961.800
Coordinador Administrativo	\$ 1.970.655	12 meses	\$ 23.647.860
Servicio outsourcing contable, legal y tributario	\$ 1.200.000	12 meses	\$ 14.400.000
Servicio leasing PC	\$ 269.809	12 meses	\$ 3.237.707
Total			\$ 132.157.415

Fuente. elaboración propia.

Costos variables.

Dentro de los costos para la producción de los bienes o servicios, se encuentran los costos variables, cuyos costos son proporcionales a la producción y ventas del negocio; es por ello que los costos variables se miden y se controlan como parámetros unitarios fijos (Zugarramurdi y Parín, 1998). En este sentido, los costos variables considerados son: 1) la materia prima del servicio (profesionales o asesores de las capacitaciones y talleres) y 2) los costos por concepto del sitio de la capacitación y los insumos o consumibles a utilizarse durante la actividad.

Con base a lo anterior, se presentan los costos variables de la empresa para cada mes de operación, cuyo intervalo de tiempo coincide con el tiempo en el que se desarrolla un taller completo (4 semanas):

Tabla 16. Costos Variables

Costos variables				
Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Cantidad	Valor total
		COP	unidad	mes COP
			mes	
Profesionales de capacitaciones				
Consultor experto	2	55.000	145	15.950.000
Consultor Junior	2	45.000	145	13.050.000
Subtotal				29.000.000
Costos logísticos				
Equipos y materiales	Unidad	1.250.000	1	1.250.000
Sitio	Unidad	2.000.000	1	2.000.000

Refrigerios	Unidad	3.000.000	1	3.000.000
Subtotal				6.250.000
<u>Total, costos variables</u>				35.250.000

Fuente. elaboración propia.

Para estimar los anteriores costos variables se tuvo en cuenta lo siguiente:

Asesores para la capacitación y talleres: Se estima 2 niveles de asesores (expertos y senior) con una discriminación de la siguiente manera:

- *Expertos*, son los que realizan las sesiones grupales y principales, además de realizar el análisis a los diagnósticos generados y abordan situaciones particulares en sesiones personalizadas.
- *Senior*, son los apoyos de los Expertos durante las sesiones grupales y principales, además de estructurar y tabular los resultados provenientes de los diagnósticos generados y consolidan el material que se va a entregar tanto físico como digital.

Estos costos asociados a la materia prima del servicio representan el 82% del total de los costos variables mensuales.

Ahora, los otros costos variables asociados al servicio corresponden al lugar físico a utilizar y los consumibles utilizados durante la capacitación o taller, representando así un 17,7% del total de los costos variables por taller. Sin embargo, es importante revisar la distribución interna de estos costos logísticos: 1) Los costos asociados al lugar, equipos y materiales son el 52% de estos costos logísticos y el 48% restante a los refrigerios a utilizar durante los talleres.

Gastos

En lo que compete a los gastos, estos corresponden a los desembolsos que se encuentran vinculados con las actividades de apoyo administrativo que permiten a la empresa hacer conocer y llevar el producto hasta el cliente. (Zugarramurdi y Parín, 1998). A continuación, se presentan los gastos mensuales para el modelo de negocio:

Tabla 17. Gastos

Gastos			
Detalle	Valor unitario cop	Cantidad unidad mes	Valor total mes cop
Papelería	140.000	1	\$ 140.000
Marketing digital	900.000	1	\$ 900.000
Paquete corporativo minutos y datos	60.000	4	\$ 240.000
Internet	80.000	1	\$ 80.000
Arrendamiento	400.000	1	\$ 400.000
<u>Total, gastos</u>			\$ 1.400.000

Fuente. elaboración propia.

Evaluación financiera

Para poder medir y controlar la viabilidad, implementación, desarrollo y crecimiento financiero de la empresa 2Mentor, se realizó la proyección de los estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo de caja) desde el año 2022 hasta el año 2027, lo que corresponde a 5 años de operación incluyendo el año cero que es el año de la inversión inicial. Para tal fin se presentan los resultados producto del uso de un

simulador financiero con su respectivo análisis de los datos. Cabe destacar que los resultados se pueden revisar en detalle en el Anexo F. Análisis Financiero 2Mentor.

Tabla 18. Análisis Financiero

AÑO	0	1	2	3	4	5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	443.700.000	633.603.600	918.459.000	1.171.318.700	1.375.026.300	1.629.660.800
Costo Producción	317.250.000	453.033.000	656.707.500	837.504.750	983.157.750	1.165.224.000
(-) COSTOS DE VENTAS	317.250.000	453.033.000	656.707.500	837.504.750	983.157.750	1.165.224.000
(=) UTILIDAD BRUTA	126.450.000	180.570.600	261.751.500	333.813.950	391.868.550	464.436.800
GASTOS DE NÓMINA	114.519.708	122.650.607	126.943.379	131.132.510	135.459.883	139.930.059
GASTOS ADMINISTRACION	27.957.707	29.942.704	30.990.698	32.013.392	33.069.833	34.161.138
GASTOS MARKETING	15.000.000	16.065.000	16.627.275	17.175.975	17.742.782	18.328.294
(-) DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD OPERACIONAL	-31.027.415	11.912.289	87.190.148	153.492.073	205.596.051	272.017.309
Gastos Financieros	5.447.544	2.060.816	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-36.474.958	9.851.473	87.190.148	153.492.073	205.596.051	272.017.309
Provisión de Impuestos 32%	0	3.152.471	27.900.847	49.117.463	65.790.736	87.045.539
UTILIDAD NETA	-36.474.958	6.699.002	59.289.301	104.374.610	139.805.315	184.971.770
RESERVA LEGAL 10%	0	669.900	5.928.930	10.437.461	13.980.531	18.497.177
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-36.474.958	6.029.101	53.360.371	93.937.149	125.824.783	166.474.593
DIVIDENDOS COMO % DE LA UTILIDAD DEL EJERCICIO						
Dividendos Entregados	0	0	0	0	0	0
Dividendos Retenidos	-36.474.958	6.029.101	53.360.371	93.937.149	125.824.783	166.474.593

Fuente, elaboración propia.

El estado de resultados o Pérdidas y Ganancias (PyG) demuestra que 2Mentor genera utilidad neta positiva desde el segundo año de operación y esto es debido a un efecto contundente y es que la empresa es intensiva en costos variables, es decir, la mayoría de los costos son función de la operación, minimizando el impacto de los costos y gastos fijos. Algo importante a destacar es que la sociedad los socios no busca capitalizar los activos fijos por lo cual no se considera alguna depreciación, pero si se considera un monto de Reserva Legal del 10% de las utilidades, cuyo valor será considerado para posibles proyectos futuros.

En cuanto a los dividendos entregados, no se estima entregar los mismos en los primeros años de ejercicio con el fin de reconsiderar la estructura organizacional, así

como también diseñar e implementar nuevas líneas de negocios que permitan expandir la rentabilidad de la sociedad.

En cuanto a la proyección de ingresos, como se mencionó anteriormente, se aplicarán acciones claras y contundentes para generar un impacto relevante en los primeros dos años de operación y posteriormente, mantener el crecimiento orgánico de la compañía en un 10% anual, sin dejar de vista cómo se comporta las variables macroeconómicas del país como PIB, tasa de desempleo, inflación y tasa de cambio entre otros.

Balance general

A continuación, se presenta el balance general

Tabla 19. Balance General

Periodo	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	30.218.406	18.376.515	102.414.191	228.005.417	384.484.005	590.710.578
ACTIVO FIJO	5.000.000	0	0	0	0	0
DEPRECIACION	0	0	0	0	0	0
ACTIVO FIJO NETO	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	30.218.406	18.376.515	102.414.191	228.005.417	384.484.005	590.710.578
PASIVO						
IMPUESTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364
TOTAL PASIVO	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364	21.693.364
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
RESERVA LEGAL	0	669.900	6.598.830	17.036.291	31.016.823	49.514.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-36.474.958	6.029.101	53.360.371	93.937.149	125.824.783	166.474.593
UTILIDADES RETENIDAS	0	-36.474.958	-30.445.857	22.914.514	116.851.663	242.676.446
TOTAL PATRIMONIO	8.525.042	15.224.043	74.513.344	178.887.954	318.693.269	503.665.039
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	30.218.406	18.376.515	102.414.191	228.005.417	384.484.005	590.710.578

Fuente. elaboración propia.

Para poder iniciar las operaciones de 2Mentor es necesario un capital social de \$45.000.000 COP, además de un préstamo de \$40.000.000 COP y así constituir el capital de trabajo o capital circulante requerido para garantizar el funcionamiento de la empresa en los primeros meses de operación.

Por otro lado, los pasivos no corrientes o fijos son las deudas y obligaciones que tiene una empresa con un vencimiento superior a un año, y para 2Mentor. el préstamo mencionado anteriormente se tiene estimado tomarlo con Bancolombia para ser pagado en 24 meses (ver tabla 22 Tabla de amortización de crédito a solicitar para la financiación de la inversión del plan de negocio de la empresa 2Mentor). Cabe destacar que la tasa de interés que Bancolombia ofrece para el inicio de una empresa como 2Mentor, y considerando los riesgos asociados, se fija en 18,5% E.A. Este préstamo será empleado para cubrir tanto costos fijos como costos variables, entre los cuales están:

- Costos operativos como alquiler del sitio del taller, equipos, papelería y asesores.
- Nómina o salarios del personal base de la empresa.
- Marketing.
- Gastos fijos (servicio de contabilización y mantenimiento de equipo, internet, celulares)

Cabe destacar que al igual que el estado de resultados, el balance se proyectó a 5 años, teniendo como año cero el 2022.

Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja presupuestado

Tabla 20. Flujo de Caja 2Mentor

	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	-31.027.415	11.912.289	87.190.148	153.492.073	205.596.051	272.017.309
(-) IMPUESTOS OPERACIONALES	0	0	3.152.471	27.900.847	49.117.463	65.790.736
(=) NOPAT/UODI	-31.027.415	11.912.289	84.037.677	125.591.226	156.478.588	206.226.573
(+) DEPRECIACIONES	0	0	0	0	0	0
(+) AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0
(+/-) CAPITAL DE TRABAJO	85.000.000	0	0	0	0	0
(+/-) INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	53.972.585	11.912.289	84.037.677	125.591.226	156.478.588	206.226.573
PAGO INTERESES	5.447.544	2.060.816	0	0	0	0
PAGO CAPITAL	18.306.636	21.693.364	0	0	0	0
(+) EFECTO SOBRE LOS IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0
FLUJO CAJA ACCIONISTA	30.218.406	-11.841.891	84.037.677	125.591.226	156.478.588	206.226.573
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	30.218.406	-11.841.891	84.037.677	125.591.226	156.478.588	206.226.573
FLUJO DE CAJA INICIAL	0	30.218.406	18.376.515	102.414.191	228.005.417	384.484.005
FLUJO DE CAJA FINAL	30.218.406	18.376.515	102.414.191	228.005.417	384.484.005	590.710.578

Fuente. elaboración propia.

El primer punto para destacar es la inyección de recursos que se evidencia en el Capital de Trabajo para poder iniciar operaciones durante los primeros 3 meses y así generar la inercia para la generación de efectivo y la sostenibilidad de la operación.

La cantidad de este capital de trabajo es para generar las herramientas tecnológicas necesarias en un corto plazo, la cual es el punto fundamental para la generación de ingresos, y luego de su puesta en marcha al 4to mes, ya no es necesario la inyección de nuevos recursos más que la utilización de los dividendos no repartidos como parte de la política establecida por los socios para mejorar estructura organizativa, mejorar condiciones salariales, realizar nuevas inversiones o cambiar la política en el momento que se desee y repartir los dividendos acumulados.

Análisis de sensibilidad

El análisis financiero se realizó a partir de un modelo de flujo de efectivo indirecto, permitiendo así obtener datos claros y concisos para realizar tomas de decisiones con un

alto nivel de certidumbre. En este sentido los datos financieros calculados (con una tasa de descuento del 20%), el Valor Presente Neto es de \$ 641 millones, con una relación de Beneficio / Costo de 21,4 veces (considerando unos costos de \$ 30 millones para el año 0); en cuanto a la TIR del análisis es de 179,2% y el periodo de recuperación es de 3,7 años. De acuerdo con los resultados anteriores, es posible concluir que la inversión en el proyecto y la empresa en sí es viable y las utilidades superarán lo mínimo exigido por los fundadores y/o inversionistas.

Es importante revisar contra el mercado, como se encuentra esta inversión y rentabilidades presentadas, en donde para el mercado financiero un CDT oscila entre el 14,3% y 15,1% EA de rentabilidad, dejando como una clara y buena opción el modelo presentado por 2Mentor. Además, para poder completar el análisis, la empresa debe vender al menos 7 talleres al año con el fin de mantener los costos y gastos de la operación con los ingresos que obtienen de este mínimo de talleres.

Con el fin de ampliar el espectro de información para los socios y toma de decisiones requeridas, se evaluaron 2 escenarios para considerar condiciones extremas en ingresos o en costos. En este sentido se plantean los siguientes escenarios:

1. 1er escenario (Escenario “el mundo flojo”): Se considera un aumento de los ingresos de manera proporcional como crece el PIB a lo largo de los años desde el 2023 al 2027.

Tabla 21. Estimado de aumento en los ingresos según crecimiento del PIB

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	443.700.000	528.003.000	516.280.500	611.122.800	662.049.700	712.976.600

Fuente. elaboración propia.

Con estos datos, el Valor Presente Neto es de negativo (\$ -46 millones), dejando de ser atractivo el negocio y todo radica en el costo fijo de nómina que presiona año a año sin posibilidad de poder remontar la utilidad a medida del crecimiento de los ingresos.

2. 2do escenario (Escenario “el mundo caro”): Se considera un aumento de los costos mayor a la proyección del IPC presentado en 2 puntos por encima (IPC+2%).

Tabla 22. Estimado de aumento en los costos según aumento en el índice de precios

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costos	317.250.000	494.259.003	692.826.413	881.892.502	1.035.265.111	1.226.980.872

Fuente. elaboración propia.

Ahora bien, esta sensibilidad arroja un Valor Presente Neto es de \$ 368 millones, con una relación de Beneficio / Costo de 12,2 veces (considerando unos costos de \$ 30 millones para el año 0); en cuanto a la TIR del análisis es de 103,4% y el periodo de recuperación es de 3,9 años.

De acuerdo con los resultados de los escenarios planteados, el negocio puede aguantar el aumento en los indicadores de precios, el cual impacta directamente en sus costos, sin embargo, los ingresos deben crecer en mayor medida al crecimiento del PIB para que el negocio pueda ser rentable, y considerando que este tipo de negocios, en donde se opera a través de una aplicación de tecnología para monetizar un servicio enfocado a la ayuda de la salud mental de las personas, se encuentra en este momento en un océano azul y sin muchos competidores alrededor.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Metodología del estudio de sostenibilidad del plan de negocio

El plan de negocio de 2Mentor está basado en un sistema de sostenibilidad e interés social. A continuación, se identificará con más detalle esta metodología.

Identificación, clasificación y priorización de los Stakeholders.

En este punto es fundamental mencionar que los stakeholders son primordiales para cualquier negocio, sin embargo, para la construcción de este plan de negocio se tuvo en cuenta que son la parte fundamental para poder llegar a cumplir el objetivo, es por esto que se tuvo en cuenta los lineamientos del manual para la gestión del relacionamiento, con los grupos de interés elaborado por los docentes de la Universidad EAN en el año 2012, se denotaron los grupos y subgrupos relacionados con el proyecto, desde un nivel interno como externo de la organización, y es acá precisamente en donde identificamos que existen prioridades de cada uno de los interesados, siendo clasificados dentro de las dimensiones social, económica y ambiental de la sostenibilidad y finalmente, fueron priorizados a través de una escala de calificación que toma en cuenta el nivel de influencia que cada grupo tiene y que tan importantes son para el desarrollo de las actividades.

Se encuentran los esenciales, que son aquellos grupos de interés que tienen un nivel de influencia alto en la toma de decisiones, obtención de los ingresos, operación del negocio y estrategia empresarial de la organización. En el caso de 2Mentor se encontrarán el área directiva o socios, los psicólogos y por supuesto las empresas clientes. Luego encontramos a los *importantes*, los cuales se categorizan en todos

aquellos grupos de interés que tienen un nivel de influencia medio en la toma de decisiones, obtención de los ingresos, operación del negocio y estrategia empresarial de la organización, como lo son en nuestro caso los propietarios de los lugares en donde se van a realizar talleres, los servicios de catering o de papelería.

Por último, estarían los *básicos* en donde se encontrarían aquellos grupos de interés que tienen un nivel de influencia bajo en la toma de decisiones, obtención de los ingresos, operación del negocio y estrategia empresarial de la organización.

Identificación y clasificación grupos de interés

Gracias a la metodología de la universidad EAN para la gestión de del relacionamiento de los grupos de interés, se desarrolla una tabla en la que se pueden identificar fácilmente aquellos Stakeholders que tienen relación directa o indirectamente con 2Mentor.

Tabla 23. Identificación y clasificación grupos de interés

Dimensión	Ámbito	Grupos de Interés	Subgrupos
Económico	Prácticas de gobernanza en la empresa	Gobierno Corporativo	Propietarios
			Inversionistas
	Prácticas con clientes	Clientes y usuarios	EPS – IPS
			Secretaría de salud
	Prácticas con proveedores	Proveedores y contratistas	Psicólogos clínicos
			Proveedores de Catering
Social	Prácticas Laborales y DDHH	Empleados y contratistas	Proveedores de espacios
			Proveedores de Papelería
			Directivos
			Profesionales

			Técnicos
	Prácticas con la comunidad y la sociedad	Sociedad	Personal de la salud Sociedad de psicólogos y salud mental
			ODS
Medio Ambiente	Prácticas Ambientales	Medio Ambiente	Organismos de regulación medioambiental

Fuente: elaboración propia.

Calificación nivel de influencia subgrupos de interés

Continuando con el análisis de la metodología de la gestión del relacionamiento de los grupos de interés, se realiza una calificación del nivel de influencias de los grupos, asignando puntuaciones a cada criterio organizacional según su importancia en el nivel de influencias clasificándose en tres categorías. Esenciales, importantes y Básicas. En este caso, los esenciales están resaltadas en rojo y son los propietarios, inversionistas, EPS – IPS, secretaria de salud, psicólogos clínicos personal de la salud y sociedad de psicólogos. Los importantes se encuentran resaltados en amarillo y son los directivos, profesionales, ODS y organismos de regulación medioambiental. Por último, los básicos se resaltan en azul los cuales son, proveedores de catering, proveedores de espacios, proveedores de papelería.

Tabla 24. Calificación nivel de influencia subgrupos de interés plan de negocio 2Mentor

		Color de identificación	Categoría	Puntuación			
			Esenciales	20-25			
			Importantes	15-19			
			Básicos	1-14			
Grupos de Interés	Subgrupos	Criterios					Triada de Relacionamiento
		Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia Empresarial	Reputación	
Gobierno Corporativo	Propietarios	5	5	5	5	5	Esenciales
	Inversionistas	4	5	3	4	5	Esenciales
Clientes y usuarios	EPS – IPS	5	4	3	4	4	Esenciales
	Secretaría de salud	5	4	3	4	4	Esenciales
Proveedores y Contratistas	Psicólogos clínicos	3	5	5	5	5	Esenciales
	Proveedores de Catering	2	2	2	2	2	Básico
	Proveedores de espacios	2	2	2	1	2	Básico
	Proveedores de Papelería	2	2	2	1	1	Básico
Empleados	Directivos	5	4	5	5	5	Importante
	Profesionales	3	5	5	5	5	Importante
	Técnicos	1	2	3	2	2	Básico
Sociedad	Personal de la salud	4	3	3	2	5	Esenciales
	Sociedad de psicólogos y salud mental	4	3	3	2	5	Esenciales
Medio Ambiente	ODS	3	2	2	2	4	Importante
	Organismos de regulación medioambiental	3	2	2	2	4	Importante

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la calificación realizada anteriormente, se obtuvo la información necesaria para identificar los subgrupos de interés dentro de la triada de la sostenibilidad, los cuales se representaron de la siguiente forma:

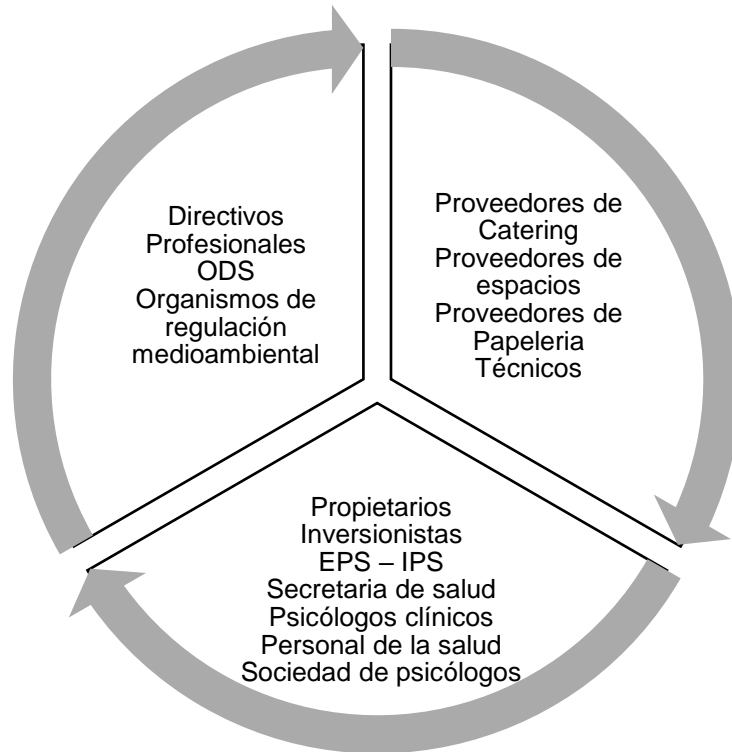


Figura. 16. Triada de la sostenibilidad

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que a pesar de que algunos tienen una prioridad más alta, todos los subgrupos de interés son necesarios para que la empresa pueda funcionar orgánica y sosteniblemente.

Impacto del plan de negocio en las dimensiones del desarrollo sostenible

Definitivamente para que una empresa hoy en día tenga éxito, tiene que contar con un plan robusto de sostenibilidad bajo una metodología creativa e innovadora, que le permita responder a una necesidad de cambio enfocada a construir un mundo mejor guardando la integridad de todas las áreas que implican.

No obstante, para lograr tener un plan con objetivos sostenibles, es importante crear cambios disruptivos de hacer las cosas de maneras distintas, incluyendo la generación de valor en diferentes dimensiones como (Prado, 2013) dimensión social, dimensión económica, dimensión ambiental, dimensión de gobernanza, permitiendo estructurar un modelo de negocio sostenible que le ofrezca beneficios a todos sus stakeholders.

Enseguida se describirán, los aspectos más relevantes que influyen en la actividad económica de la empresa frente a las dimensiones del desarrollo sostenible:

- **Dimensión social**

Luego de una extensa búsqueda de información acerca de la salud mental en el personal de la salud en tiempos de pandemia, se encontraron diferentes estudios en los que se alertaba de una posible “pandemia de salud mental” dado el incremento, notoriedad y popularidad del “*síndrome de burnout*” en profesionales de la salud durante la pandemia, pues el aumento drásticamente de trabajo, junto con unas condiciones muchas veces inhumanas de atención, debido a la cantidad de personas y por supuesto, un número significativo de muertes que incluso en muchos casos, los fallecidos fueron sus propios familiares, hicieron que muchas de las personas que trabajan en esta área presentaran diagnósticos de salud mental (Juárez, 2020).

Además de esto, el sector de la salud suele tener una gran responsabilidad para la estabilidad social, siendo la primera línea de batalla en casos como la pandemia o desastres naturales, es por esto por lo que se considera fundamental fortalecer no solamente las personas como individuos, si no poder crecer como sociedad. Por lo anterior, el objetivo de 2Mentor, es construir nuevas relaciones con diferentes competencias personales y laborales que apoyen el desarrollo de una mejor calidad de vida personal y laboral; contando con trabajadores de la salud con mayores fortalezas para gestionar y afrontar sus roles altamente sensibles frente a la salud y vida de otras personas, mientras logran equilibrar sus vidas personales y sus propias vicisitudes.

- **Dimensión económica**

Antes de la pandemia, poco se hablaba de la salud mental y el trabajo, no obstante, el Ministerio de Salud en agosto del 2021, informó que en Colombia hubo un aumento importante en los últimos 5 años de personas que han asistido a servicios de salud mental en un 34.6%, con problemáticas específicas como, síntomas de ansiedad, reacciones al estrés, síntomas de depresión y exacerbación de síntomas de trastornos mentales previos, en su gran mayoría producidas incluso por el trabajo. (Min Salud, 2021)

Por otro lado, un estudio realizado por diferentes fuentes como ANDI, el DANE, la consultora Deloitte, un informe de Oracle y WorkPlace Intelli2Mentorce, y un reporte de la Fundación Ideas para la Paz (FIP), entre otras. Destacan como en Colombia un 62% de colaboradores de grandes empresas han sufrido de alguna patología relacionada con la salud mental. De hecho, en una encuesta realizada por Mercer Marsh Benefits, muestra cómo ha aumentado a un 81% las empresas que buscan tener algún beneficio relacionado al cuidado de la salud mental. (Analitik, 2021).

Definitivamente 2Mentor se convertirá en un aliado no solo para beneficiar el sector de la salud, sino también en una fuente de empleos que apoya a los jóvenes a generar experiencia y crear nuevos comienzos ya que todos los empleados de 2Mentor recibirán de igual forma un entrenamiento y una formación en competencia que permita del mismo modo fortalecer a una parte de la sociedad desde la salud mental.

- **Dimensión de gobernanza**

La Gobernanza da un significado que referencia a todos los procesos de gobierno y los procedimientos para la toma de decisiones y las regulaciones necesarias para mantener y gestionar de forma correcta la empresa. Por otro lado, las naciones unidas explican cómo desde los derechos humanos, la gobernanza se encarga de que las empresas tengan procesos establecidos para dirigir asuntos públicos garantizando los derechos humanos y la gestión de recursos humanos (Naciones Unidas, s.f.).

El sistema de gobernanza de 2Mentor está enfocado a generar valor desde la cultura y el modelo de negocio a través de la práctica de valores fundamentales y una excelente comunicación para que todos los involucrados sean parte del mismo objetivo.

- **Identificación de riesgos**

Con el fin de entender mejor cuales son los principales riesgos y vulnerabilidades a los que 2Mentor está expuesto en términos de sostenibilidad, se realizó un análisis de riesgos de la operación y de la calidad del producto.

Figura. 17. Identificación de riesgos y estrategias de gestión del riesgo propuesta empresarial

Componente	Riesgo	Causa	Consecuencias	Estimación Inherente		Medidas de control	
				Severidad	Probabilidad		Nivel de Riesgo
Comercial	Encontrar un comercial que tenga experiencia en el sector	Las personas que trabajan en empresas similares no buscan moverse	Pocos ingresos de clientes	Alto	Bajo	Bajo	Es necesario contar con tiempo para encontrar la persona indicada de este rol, además de contar un salario competitivo y con un plan carrera.
Mercadeo	Baja acogida del producto en el mercado	Preferencia de otras empresas y otros servicios	Limitación en el posicionamiento de la empresa en el mercado	Medio	Medio	Medio	Se realizará un programa de mercadeo innovador y creativo que llegue no solo a las empresas de salud si no al personal directamente
Financiero	Poca inversión de capital inicial para la puesta en marcha de la propuesta de la App 2Mentor	Se requiere de un alto capital para la nómina y el desarrollo de la App	Retardar la apertura de la empresa	Medio	Medio	Alto	Realizar una propuesta interesante para la presentación a inversionistas y a incubadoras para asegurar una inversión inicial.

Fuente: elaboración propia

Se puede analizar que hay diferentes riesgos que se toman al crear 2Mentor, sin embargo, es importante prestar mucha atención en el aspecto financiero, con el fin de poder tener un plan en caso de tener alguna adversidad.

Conclusiones

Este documento estructura un plan de negocio, que sirve de guía para la toma de decisiones del emprendedor o de los inversionistas antes de tomar la decisión de avanzar en la consolidación de la empresa. Este proyecto cuenta con información detallada de la estrategia, la metodología y las herramientas claves para identificar los diferentes factores que pueden afectar o alterar la puesta en marcha, como aspectos financieros, de talento humano, de operaciones, entre otros.

Luego de realizar una exhausta investigación teórica, la aplicación de 20 encuestas a personal de la salud y aplicar la metodología del árbol de problemas. Se identificó la necesidad de fortalecer el desarrollo de competencias no solo profesionales si no también personales de los trabajadores del sector de la salud, previendo y tratando diferentes problemas de salud mental y, por ende, potencializando todas capacidades de las personas para que sean profesionales más felices y más productivos.

En línea con lo anterior, en la investigación se pudo evidenciar que existe un nicho de mercado para 2Mentor., porque adicional a identificar las necesidades de los encuestados, se identificó igualmente el mercado cautivo para el negocio planteado, en donde profesionales de la salud (médicos y personal administrativo) son los clientes directos de los servicios prestados. Esto propone una oportunidad en el mediano plazo para expandir las operaciones rápidamente y con una oportunidad de diversificar los servicios prestados para captar nuevos mercados que requieran el servicio con un foco diferenciador de acuerdo al sector económico que se encuentre.

En cuanto al plan de negocio, los indicadores financieros evidencian que las proyecciones financieras del modelo ofrecen unos márgenes de utilidades tanto operativas como netas atractivos para un inversor, haciendo atractivo el negocio de cara a la oportunidad de atraer, invertir y mantener los capitales en el negocio planteado. Para tal fin, tanto la tasa de retorno del negocio y el valor presente es de interés para cualquier persona con aspiraciones de inversión debido que dichos resultados son mayores al 36% y 91 millones de pesos respectivamente, dejando entrever que la escalabilidad del negocio es de alta rentabilidad y sostenibilidad.

Como proyecciones a mediano plazo, se pretende revisar la opción ofrecer servicios a profesionales de manera individual, con sesiones más personalizadas en un canal B2C, explorando de igual forma otros mercados como BPO y contact center, farmacéuticas entre otros.

Finalmente, es importante resaltar la huella positiva social que va a generar esta empresa, pues impacta principalmente en la responsabilidad social corporativa y en el valor compartido entre la empresa y la sociedad, pues trabajamos directamente con las personas desde el ser, siendo no solo buenos trabajadores, si no mejores personas, vecinos, amigos, etc. construyendo una sociedad mucho más sostenible.

Referencias

- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2gguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=competencias+martha+alles&ots=HW4Hd_LG7H&sig=4UjJvfhYtfoWy5-VbbePNI2ujaE#v=onepage&q=competencias%20martha%20alles&f=false
- Arboleda, G. (2013). *Proyectos de identificación, formulación, evaluación y gerencia. Segunda Edición*. Ediciones Alfaomega.
- BBVA. (05 de abril de 2022). *Emprendimientos: ¿qué es el flujo de caja y cómo hacerlo? Obtenido de Salud Financiera*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/salud-financiera/emprendimientos-que-es-el-flujo-de-caja-y-como-hacerlo/>
- Burneo, K., y Larios, F. 2015. *Principios de economía*. Ecoe Ediciones Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Tarifas 2022*. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2022>
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito–Provincia de Pichincha* [Tesis maestría] Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Degerencia.
https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DOFA%20mide%20una,lo%20adecuado%20de%20su%20acceso.
- CES. (2021). El 40% del personal de salud en Colombia padece trastornos por la pandemia: CESISM. <https://www.ces.edu.co/noticias/el-40-del-personal-de-salud-en-colombia-padece-trastornos-por-la-pandemia->

[cesism/#:~:text=Los%20m%C3%A9dicos%20son%20los%20m%C3%A1s,el%204%2C5%25%20insomnio.](#)

Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. (2022). Novedades tributarias.

<https://www.dian.gov.co/fiscalizacioncontrol/herramientaconsulta/NIIF/novedades/Paginas/default.aspx>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020) Boletín técnico de encuesta anual de servicios. <https://www.dane.gov.co/index.php/comunicados-y-boletines/servicios/encuesta-anual-de-servicios>

Financial Red. (2013). *Un trabajador feliz es más productivo y aporta más beneficios.*

Grupo Atico34 (s.f.). Capital intelectual. Concepto, tipos y dimensión empresarial.

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/capital-intelectual-empresa/>

Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.* México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Salud. (2022). COVID-19 en Colombia.

<http://www.ins.gov.co/Noticias/Paginas/Coronavirus.aspx>

Juárez, A. (2020). Síndrome de burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 52(4), 432-439.

Kestel, D. (2019). *La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial. De la Organización Mundial de Salud (OMS).*

Krugman, R, y Wells, R. (2012). *Introducción a la economía: Microeconomía.* Barcelona: Reverté.

Koller, T., Goedhart, M., y Wessels, D. (2015). *Valuation: Measuring and managing the value companies.* New Jersey: John Wiley y Sons Inc.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana.
http://cdt.umar.mx:8080/jspui/bitstream/cdt_umar/156/1/Consultar%20en%20sala.pdf
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., ... & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA network open*, 3(3), e203976-
e203976.<https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/article-abstract/2763229>
- Lucumi, M. (2022). *Impacto de la pandemia COVID 19 en la salud mental de los trabajadores del sector salud*.
- Luque Tormo, P. D. (2022). Ansiedad y depresión en personal asistencial y administrativo de una clínica de Lima en pandemia por COVID-19, 2021.
- McEachern, W. (1998). *Economía: una introducción contemporánea*. México: International Thomson Editores.
- Mascayano, F., Van der Ven, E., Moro, M. F., Schilling, S., Alarcón, S., Al Barathie, J., ... & Susser, E. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the mental health of healthcare workers: study protocol for the COVID-19 HEalth caRe wOrkErS (HEROES) study. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 57(3), 633-645.
- Mercer, (2021). Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020-2022.
<https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2022.html>
- Ministerio de Salud. (2020). *Salud mental, uno de los principales retos de la pandemia*.
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-mental-uno-de-los-principales-retos-de-la-pandemia.aspx#:~:text=Agreg%C3%B3%20que%20las%20I%C3%ADneas%20territoriales,motivos%20de%20consulta%20m%C3%A1s%20frecuentes.>

- Ministerio de Salud. (2021). *Las cifras de la salud mental en pandemia*.
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-cifras-de-la-salud-mental-en-pandemia.aspx#:~:text=%22En%20promedio%20el%2088%2C5,psicoactivas%22%2C%20se%20B1al%20B3%20la%20funcionaria>.
- Muñoz. A. (2021). *La salud mental del 26% de los trabajadores se resiente por el covid*. El país.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/05/fortunas/1609864075_215188.html
- Mochón, F. (2006). *Principios de economía (3a. ed.)*. Madrid: McGraw-Hill
- Naciones Unidas. (s.f.). *Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos*.
<https://www.ohchr.org/es/good-governance>
- Rivera, M. y González M. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado
- Prado, M. (2013). *Propuesta de un modelo de Negocio Sostenible para emprendedores*.
- Peñaloza, B., Prieto, C., y Rodríguez, I. (2012). *Mercadeo en Salud*. Departamento de Salud Pública.
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- San Segundo, A., y Valseca, G., y Alonso, J. (2004). *“CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implementación*. <https://es.scribd.com/document/406544125/CRM-un-viaje-desde-la-estrategia-hasta-la-implantacion-pdf> .
- Siigo. (2019). Así se elige el sistema de facturación perfecto <https://www.siigo.com/facturacion-electronica/sistema-de-facturacion-perfecto/>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). 2022. *Estudio advierte sobre elevados niveles de depresión y pensamientos suicidas en personal de salud de América Latina durante la pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/13-1-2022-estudio-advier-te-sobre-elevados-niveles-depresion-pensamientos-suicidas-personal>

Organización mundial de la salud (OMS). 2022. Salud mental: fortalecer nuestra respuesta.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Osterwalder. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
https://platzi.com/discusiones/1309-canvas/36399-recomendado-el-libro-de-alexander-osterwalder-y-yves-pigneur-2Mentoreracion-de-modelos-de-negocio/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=17739691128&utm_adgroup=&utm_content=&qclid=CjwKCAiA9qKbBhAzEiwAS4yeDeFE0IKXBRYeo8p3_gD3sDCw0C9iWCl6tw5-3c2sSscAVi1lqPwX7xoCqvcQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds

Torregroza, C., Vangrieken, M., Rodado, C., Pérez, W., Martínez, A., y Chapman, C. (2020). *Salud mental en trabajadores de la salud en Colombia*.

Valora Analitik. (2022). *Empresas que invierten en salud mental ahorran costos y aumentan productividad*.

Vera, K. (2022). *Bienestar emocional y productividad en asesores comerciales de empresa de telecomunicaciones*.

Verónica Gutiérrez, líder del área de bienestar y desarrollo en la Consultora BDS, realizó un artículo para el tiempo en el 2021, llamado, por qué es importante invertir en salud mental. El cual se encuentra en el siguiente link.

<https://www.elemprego.com/cr/noticias/consejos-profesionales/por-que-es-importante-invertir-en-salud-mental-6712>

Zapata, P. (2007). *Contabilidad de costos: herramienta para la toma de decisiones*.

Bogotá: McGraw-Hill.

https://www.academia.edu/33960616/Herramientas_para_la_toma_de_decisiones_Herramientas_para_la_toma_de_decisiones

Anexo A. Entrevistas de Validación

Teniendo en cuenta que las entrevistas a los expertos tomaron 13 hojas, y con el fin de no hacer un documento tan extenso solo en Anexos, se insertara el documento directamente. Para poder ver el documento, por favor presione dos veces continuas encima de la ima2Mentor. (De la misma manera en la que se abre un documento en el escritorio)



Anexo A. Entrevistas de Validación.docx

Anexo B. Entrevistas profesionales de la salud

En total son 47 hojas de evidencias de entrevistas, por lo que se insertara un documento como anexo. Para poder entrar a ver las entrevistas, solamente tienes que dar doble click encima de la imagen, como un documento en una carpeta.



Anexo B. Entrevistas profesionales de la sa

Anexo C. Resultados de las Encuestas

El análisis de los resultados a través de la metodología de verbatim se tomó 8 hojas, por lo que también se procedió a insertar el documento.



Anexo C. Resultados de las Encuestas.docx

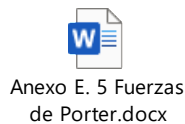
Anexo D. Análisis PESTEL

El análisis total de las 6 categorías del PESTEL, ocupó un total de 11 hojas, por lo que se insertara el documento para la revisión.



Anexo E. 5 Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta la especificidad con la que se realizó el análisis, el documento cuenta con 9 hojas. Se adjunta el documento.



Anexo F. Planeación Financiera

La planeación financiera es un archivo de Excel con una extensión de 12 hojas, por lo que se adjunta el documento.

