



Escuela de Administración

FloreSer Emocional - "Somos Emocionalmente Responsables"

Trabajo de Grado.

Nataly Paola Galán Pérez.

Bogotá

2024.



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración

FloreSer Emocional - “Somos Emocionalmente Responsables”

Trabajo de Grado.

Nataly Paola Galán Pérez.

Santiago Páez Giraldo

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

2 de abril de 2024

Bogotá, Colombia

2024

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	5
Dedicatoria .....	6
Declaración de autonomía.....	7
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	8
Lista de figuras .....	9
Lista de tablas.....	10
Resumen ejecutivo .....	12
Palabras clave.....	12
Keywords .....	13
1. Introducción.....	14
2. Concepto de negocio .....	18
2.1 Descripción de la idea de negocio .....	18
2.2 Portafolio de productos y/o servicios.....	21
2.3 Fuentes de ingresos.....	28
2.4 Portafolio de clientes.....	29
2.5 Posicionamiento en el mercado.....	42
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento .....	45
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	45
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento.....	48
3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento.....	57
3.4 Procesos de negocio .....	61
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento .....	64
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento .....	65
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento .....	65
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento .....	66
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	67
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento.....	67
4.5 Plan financiero del emprendimiento .....	68
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.....	96
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	96

5.2	Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento .....	99
5.3	Proceso de ventas y servicios.....	101
5.4	Plan de mercadeo .....	103
5.4.1	Investigación de mercado .....	105
5.4.2	Barreras de entrada .....	110
5.4.3	Amenazas y oportunidades .....	111
5.4.4	Competidores claves.....	113
5.4.5	Precios .....	119
5.4.6	Canales de distribución.....	121
5.5	Red de contactos.....	122
6.	Reflexiones finales .....	123
7.	Referencias .....	125

## **Agradecimientos**

A Dios por motivar el inicio, desarrollo y continuidad de este proyecto;

A mi equipo y amada familia, Anabel Pérez, Carlos Eduardo Galán, Carlos Andrés Galán y Juan David Cortés, por su apoyo incondicional, por creer y acompañar con alegría, optimismo y dedicación un propósito que me apasiona, motiva y enriquece. A Manuel Cortés y Paola Sanabria, por su valiosa ayuda en los momentos de mayor dificultad.

A mis maestros, compañeros y amigos por su escucha y retroalimentación, así como a cada uno de los que aportó de manera significativa a este proyecto: los rectores y docentes de colegios en Bogotá, quienes validaron el problema y la propuesta de valor; a Santiago Páez, por su dedicado acompañamiento, impulso, sugerencias y dirección y a Andrea Penagos, por los hermosos diseños de FloreSer Emocional.

A todos, ¡Gracias!

*Nataly Paola Galán Pérez*

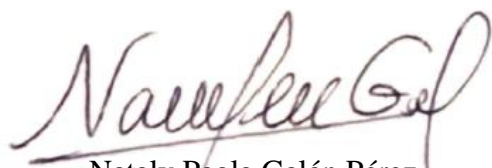
## **Dedicatoria**

A todos los educadores y líderes comprometidos con la misión de empoderar e impulsar el crecimiento de quienes acompañan, entre ellos, a cada uno de los maestros de mi vida.

*Nataly Paola Galán Pérez*

### **Declaración de autonomía**

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Nataly Paola Galán Pérez

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de abril de 2024

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Nataly Paola Galán Pérez

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de abril de 2024

## Lista de figuras

Figura 1. Interconexiones de riesgo: la erosión de la cohesión social.....	15
Figura 2. Componentes del programa de bienestar docente- FloreSer Emocional.....	22
Figura 3. Prototipo aplicación móvil [1].....	23
Figura 4. Prototipo aplicación móvil [2].....	24
Figura 5. Software especializado ejemplo [.....]	25
Figura 6. Software especializado ejemplo [2].....	26
Figura 7. Certificación- Sello SER y criterios de evaluación que tendría en cuenta.....	26
Figura 8. Estadísticas y ranking del mercado educativo en Colombia.....	34
Figura 9. <i>Buyer</i> persona rectores colegios privados.....	36
Figura 10. Análisis del cliente y de la propuesta de valor para rectores.....	38
Figura 11. <i>User</i> persona docente de colegio privado.....	40
Figura 12. Análisis del usuario y de la propuesta de valor docentes.....	41
Figura 13. Ejemplo de folleto de FloreSer Emocional (1).....	43
Figura 14. Ejemplo de folleto de FloreSer Emocional (2).....	44
Figura 15. Diagnóstico de bienestar emocional TEIQue.....	58
Figura 16. Número de afiliados por caja de compensación familiar.....	59
Figura 17. Participación porcentual de primas emitidas por compañía en el ramo de riesgos laborales.....	60
Figura 18. Fundaciones y centros internacionales.....	61
Figura 19. Cadena de valor de FloreSer Emocional.....	62
Figura 20. Mapa de procesos clave de producto.....	63
Figura 21. Mapa de procesos de venta.....	63
Figura 22. Cotización de requerimientos informáticos con <i>Amazon Web Service</i> .....	66
Figura 23. Histórico de la inflación anual en Colombia 2011-2022.....	69
Figura 24. Crecimiento en ventas del sector real de <i>Consulting</i> en Colombia.....	70
Figura 25. Punto de equilibrio.....	77
Figura 26. Rotación de cartera.....	78
Figura 27. Rotación de proveedores.....	80
Figura 28. Rotación de inventarios.....	82
Figura 29. Total, activo no corriente.....	84
Figura 30. Ingresos operacionales.....	84
Figura 31. Colorimetría del logo.....	97
Figura 32. <i>Moodboard</i> de ideas para la creación del logo.....	98
Figura 33. Logo de FloreSer Emocional en diversos colores.....	98
Figura 34. Consulta en el RUES del nombre de FloreSer Emocional.....	99
Figura 35. Disponibilidad de dominios en redes sociales.....	100
Figura 36. Estrategia de ventas.....	102
Figura 37. Plan de marketing digital y de contenidos.....	103
Figura 38. Mercado potencial en otras dimensiones.....	104
Figura 39. Embudo con estrategia de métricas arrrr.....	105
Figura 40. TAM SAM SOM.....	110
Figura 41. Power Grid.....	118
Figura 42. Referente de precio de la empresa Bhi Pro Medir la felicidad organizacional.....	119

### Lista de tablas

Tabla 1. Producción y tamaño total del mercado de “Business and management consultancies” en Colombia.....	20
Tabla 2. Fuentes de ingresos estimadas para el primer año.....	28
Tabla 3. Descripción del trabajo y posición del socio- director ejecutivo.....	48
Tabla 4. Descripción del trabajo y posición del director pedagógico.....	50
Tabla 5. Descripción del trabajo y posición del director financiero y de operaciones.....	52
Tabla 6. Asesor de tecnología.....	54
Tabla 7. Asesor psicológico y clínico.....	55
Tabla 8. Asesor de analítica de datos.....	56
Tabla 9. Aporte de capital.....	68
Tabla 10. Resumen precio, volumen de transacciones, unidades de consumo por transacción e ingresos operativos.....	68
Tabla 11. Proyección de ventas primeros 5 años.....	70
Tabla 12. Análisis de costos y gastos.....	71
Tabla 13. Rentabilidad bruta.....	72
Tabla 14. Gastos operacionales de ventas.....	73
Tabla 15. Gastos de ventas.....	74
Tabla 16. Gastos operacionales de administración.....	74
Tabla 17. Gastos de administración.....	75
Tabla 18. Precio de venta unitaria.....	76
Tabla 19. Cantidad, ventas, costos y utilidades.....	77
Tabla 20. Cambio en cartera.....	78
Tabla 21. Inventario inicial y final.....	79
Tabla 22. Cuentas por pagar a proveedores.....	80
Tabla 23. Ciclo de caja de conversión de efectivo.....	81
Tabla 24. Cambio en inventario.....	83
Tabla 25. Activo no corriente / ventas.....	83
Tabla 26. Análisis de requerimientos en activos fijos.....	85
Tabla 27. Activo bruto fijo, depreciación acumulado y activo fijo neto.....	86
Tabla 28. Capital de trabajo bruto operativo y Capex.....	87
Tabla 29. Aporte de capital.....	88
Tabla 30. Saldo del pasivo y coeficiente de cobertura de intereses.....	89
Tabla 31. Análisis de los requerimientos de amortización.....	89
Tabla 32. Total, pasivos.....	90
Tabla 33. Patrimonio.....	90
Tabla 34. Utilidad neta.....	91
Tabla 35. Utilidad retenida y reservas legales.....	92
Tabla 36. Flujo de caja libre (operativo).....	93
Tabla 37. WACC.....	94
Tabla 38. TIR.....	95
Tabla 39. Valor presente para la viabilidad del proyecto.....	95
Tabla 40. Valor presente para la viabilidad del proyecto.....	96
Tabla 41. Tamaño de mercado total de “Business and management consultancies” en Colombia.....	109

Tabla 42. TAM, SAM, SOM del mercado de “ <i>Business and Management Consultancies</i> ” vs empresas e instituciones educativas en Colombia .....	110
Tabla 43. Ranking 2022 de líderes en consultoría gerencial de Colombia.....	114
Tabla 44. Comparativo de la oferta de valor de los competidores.....	116
Tabla 45. Valores del servicio diferenciados por porcentaje de aporte por institución y docente .....	120
Tabla 46. Estrategia de precios .....	120
Tabla 47. Canales de distribución.....	121

## **Resumen ejecutivo**

### **FloreSer Emocional**

El presente documento es el proyecto aplicado de la maestría en Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario. FloreSer Emocional es una empresa que ofrece actividades de consultoría de gestión, apoyo a la educación y formación para el trabajo encaminadas a fortalecer el bienestar integral de comunidades educativas, corporativas, estatales, cooperativas y de diversa índole. El servicio con el que inicia la empresa es un programa de bienestar docente que busca ayudar a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades socioemocionales de los docentes, permitiéndoles apoyar los nuevos retos de sus estudiantes con herramientas semi personalizadas, híbridas y medibles. La validación del interés del mercado por la idea de negocio muestra el potencial que tiene en Colombia y la viabilidad desde el punto de vista de costos. FloreSer Emocional se plantea como una solución que responde a las necesidades actuales del sector educativo con un potencial de crecimiento importante en la medida en que, puede ser replicado en otros países y sectores de la economía.

### **Palabras clave**

Habilidades socioemocionales, responsabilidad emocional, educación integral, bienestar laboral, edtech.

**Abstract**  
FloreSer Emocional

This document is the applied project for the master's degree in Entrepreneurship and Innovation at Universidad del Rosario. FloreSer Emocional is a company that offers management consulting, educational support, and job training activities to strengthen the integral well-being of educational, corporate, state, cooperative, and other communities. The service with which the company started is a teacher wellness program that seeks to help educational institutions in Colombia increase the socioemotional skills of teachers, allowing them to support the new challenges of their students with semi-customized, hybrid, and measurable tools. The validation of the market's interest shows its potential in Colombia and its viability from the cost side. FloreSer Emocional is proposed as a solution that responds to the current needs of the education sector with significant growth potential as it can be replicated in other countries and sectors of the economy.

**Keywords**

Social-emotional skills, emotional responsibility, integral education, welfare at work, edtech.

## 1. Introducción

La desesperanza que produjo el contexto de pandemia afectó notablemente la salud mental. Según el Reporte de Riesgos Globales 2022 (World Economic Forum, 2022, p. 24), dos de los riesgos que más han empeorado desde el inicio de la crisis por COVID-19 son el deterioro de la salud mental<sup>1</sup> (23%) y la desilusión en los jóvenes (7.1%)<sup>2</sup>.

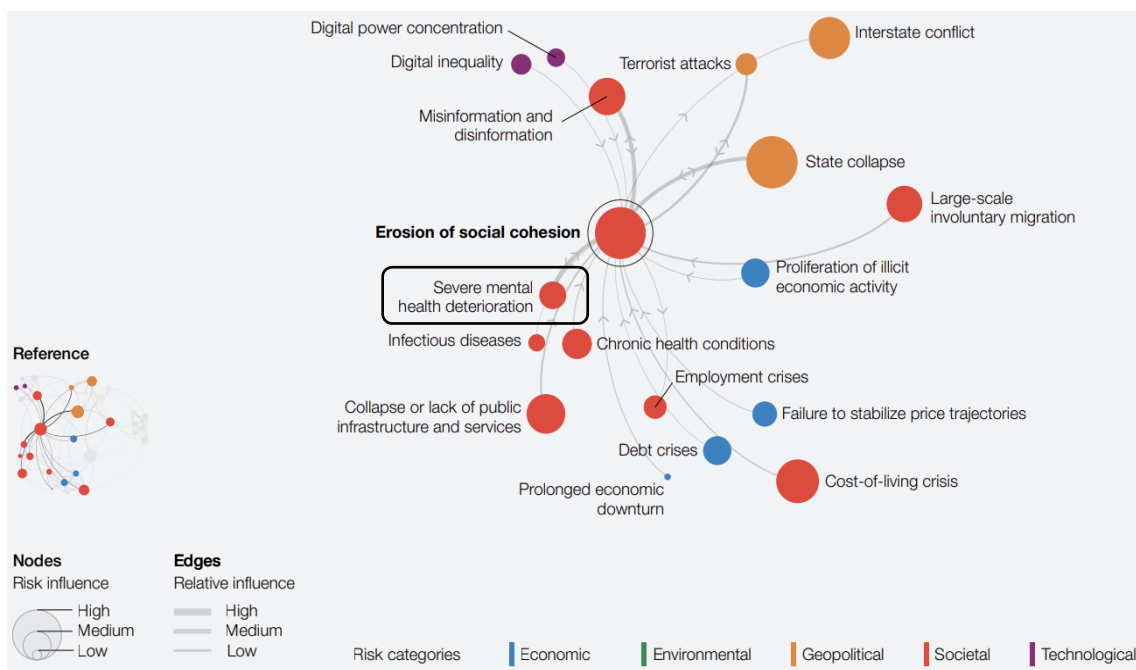
Un año después, el Reporte de Riesgos Globales del 2023 identificó el deterioro en la salud mental como uno de los factores que sigue incidiendo en una problemática global mayor, relacionada con la erosión de la cohesión social; cohesión que a su vez, está conectada con el colapso o pérdida de infraestructura y servicios públicos en salud, la crisis por los altos costos de vida, la crisis de empleo, la migración involuntaria a gran escala, los conflictos interestatales, el colapso del estado, la inequidad digital y el exceso de información y desinformación (World Economic Forum, 2023, p. 23).

---

<sup>1</sup> “Grave deterioro de la salud mental: La omnipresencia de las dolencias y/o trastornos de salud mental en todo el mundo y en múltiples demografías, que repercuten negativamente en el bienestar, la cohesión social y la productividad: ansiedad demencia, depresión, soledad, estrés, etc.” (World Economic Forum, 2022, p. 94)

<sup>2</sup> “Desilusión generalizada entre los jóvenes: La desvinculación de los jóvenes, la falta de confianza y/o la pérdida de confianza en las estructuras económicas, políticas y sociales existentes a escala mundial, lo que repercute negativamente en la estabilidad social, estructuras políticas y sociales a escala mundial, el bienestar individual y la productividad económica”. (World Economic Forum, 2022, p. 94)

Figura 1. Interconexiones de riesgo: la erosión de la cohesión social.



Fuente: (World Economic Forum, 2023, p. 23)

El origen del problema no se detiene ahí, el planeta se encuentra frente a una generación afectada por dicha erosión de la cohesión social, la crisis en los medios de subsistencia y en la acción climática, entre muchos otros riesgos que han aumentado los trastornos de salud mental; lo cual repercute negativamente en el bienestar y la productividad económica global (World Economic Forum, 2022, pág. 94).

Sobresalen algunos segmentos poblacionales para los cuales esta situación es preocupante, por ejemplo, los niños, niñas y jóvenes en América Latina y el Caribe. Tan solo en 2021 el 15 % de jóvenes entre los 10 y 19 años tenían un trastorno mental diagnosticado y el suicidio fue la tercera causa más común de muerte en los adolescentes de 15 a 19 años (UNICEF, 2022, pp. 36-38).

Colombia no ha sido ajena al fenómeno, pues en 2021 alrededor del 52.2% de los jóvenes de 12 a 17 años presentaba entre uno o dos síntomas de ansiedad (DANE, 2021, p. 7). En Bogotá, para 2023 hubo 6.031 intentos de suicidio en población adolescente y joven (GOYN, 2023, p. 33).

Este contexto les ha generado inmensos retos a padres, profesores y todos quienes sean considerados formadores de niños, niñas y jóvenes. La mayoría de los docentes, en diversas investigaciones (Dabrowski, 2020) y (Rogers & Sabarwal, 2020), han declarado que su accionar está enfocado no solamente en la parte académica, sino también en la emocional.

Lo anterior es particularmente importante puesto que, al estar en la primera línea de contacto con los estudiantes en la escuela, los maestros han declarado que no se sienten suficientemente capacitados para responder a las amenazas del bienestar emocional de sus estudiantes, pues ellos mismos no cuentan con herramientas suficientes para manejar adecuadamente situaciones de estrés y ansiedad (Cevallos, Mena, & Reyes, 2021, p. 133).

En el marco del presente proyecto se utilizaron diferentes métodos para validar tanto la problemática como la solución que se propone. Principalmente, a nivel metodológico se recurrió a: entrevistas, encuestas y observaciones en colegios de la ciudad de Bogotá.

Sin lugar a duda, una de las principales motivaciones para crear este proyecto surgió precisamente en las entrevistas a docentes y rectores de Bogotá quienes ante esta situación mencionaron (en un 61%) que la principal fuente generadora de estrés en su entorno laboral (exacerbado tras la pandemia) se relaciona con los nuevos retos emocionales de sus estudiantes.

Este descubrimiento o *insight* valioso generó un sentido de urgencia e importancia para conceptualizar ‘FloreSer Emocional’, ya que permitió entender el ‘porqué’ es clave trabajar en el contexto descrito. Este proyecto busca principalmente ayudar a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades emocionales de los docentes, permitiéndoles apoyar los nuevos retos socioemocionales de sus estudiantes.

Sobre el ‘cómo’ se pondrá en marcha, se puede resumir en el uso de la tecnología, especialmente de un algoritmo que permite personalizar los retos (físicos o virtuales) así como de mecanismos para medir los avances en su implementación.

FloreSer Emocional concibe desde su inicio que su objetivo primordial es el de frenar las alarmantes cifras de salud mental descritas anteriormente, es vital abordar la educación emocional desde la etapa infantil hasta el fin del proceso educativo, centrándose en el potencial que tienen los docentes para difundir la estrategia en sus clases y lograr ser emocionalmente responsables con el florecimiento del proyecto de vida de quienes forman y se forman en la escuela; lo anterior apalancados en modelos de acompañamiento y en la tecnología.

Comparativamente con los programas de bienestar docente existentes los cuales están centrados en cursos, talleres, conferencias, seminarios y congresos con intervenciones muy puntuales y sin continuidad, FloreSer Emocional se diferencia en que ofrece una solución integradora semi personalizada, con seguimiento de indicadores, que al final del proceso ofrecerá el Certificado SER “Somos Emocionalmente Responsables” a aquellas instituciones que completen el programa.

Con la solución se espera impactar un mercado de por lo menos 400 mil instituciones educativas en 6 países de la región (México, Colombia, Argentina, Perú, Ecuador y Chile), con alrededor de 7 millones de docentes, representando un mercado potencial de mil millones de dólares (USD \$1.000.000.000).

Para presentar el detalle de lo expuesto se ha construido el presente documento en 4 componentes principales: En primer lugar, se presenta el concepto de negocio, en el que se describe la idea de negocio, el portafolio de productos y servicios, las fuentes de ingresos, el portafolio de clientes y el posicionamiento en el mercado.

En el segundo componente, se describen los elementos organizacionales del emprendimiento, entre ellos la propiedad y junta directiva, recursos humanos, procesos del negocio y aspectos legales.

El tercer componente describe las operaciones requeridas, entre ellas la infraestructura tecnológica, distribución, estrategia de financiación y el plan financiero. Por último, en el cuarto componente se aborda la estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés incluye la estrategia de marca, gestión de comunicaciones y relaciones públicas, el proceso de ventas, el plan de mercadeo y la red de contactos.

## **2. Concepto de negocio**

### **2.1 Descripción de la idea de negocio**

FloreSer Emocional es una empresa que inicia su funcionamiento con un programa de bienestar docente, el cual tiene como propósito superior (o misión) ayudar a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades emocionales de los docentes permitiéndoles apoyar los nuevos retos socioemocionales de sus estudiantes con herramientas semi personalizadas, híbridas (presenciales-virtuales) y medibles.

Asimismo, la visión de FloreSer Emocional es llegar a ser la plataforma de bienestar emocional más relevante y con mayor impacto de América Latina a 2033. Para lograrlo, se ha definido una estrategia de empresa y marca (que se describen en la sección 5.1 Estrategia de marca (Branding)), así como unas prioridades operativas esbozadas en tres horizontes temporales. En este sentido, los objetivos a corto plazo se enfocan en la puesta en marcha de la solución:

- Crear los componentes del programa (aplicación móvil, sistema de monitoreo y variables de certificación).
- Crear el *mockup* de la solución.

- Entrevistar potenciales clientes y usuarios para validar la intención de compra y uso del programa.
- Analizar el potencial del volumen de mercado gracias a las validaciones con clientes y usuarios iniciales (*early adopters*) y la investigación de mercado.

Una vez conseguidos los hitos claves en el *roadmap* de desarrollo de producto, a mediano plazo se pretende sofisticar la oferta para atender instituciones en una dinámica de negocio a negocio o ‘B2B’ por sus siglas en inglés. En dicho sentido FloreSer Emocional se enfocará en:

- Testear el programa en un primer colegio en Bogotá.
- Refinar y ajustar la solución para B2B.
- Crear esquema de conversión del colegio testeado.
- Desarrollar un sitio web basado en transacciones para clientes potenciales (B2B).
- Crear la estrategia de marketing y comunicación, apalancada especialmente en redes sociales del emprendimiento.

Dependiendo del desarrollo y cumplimiento de los objetivos expuestos, en un plazo más amplio se procurará:

- Mejorar el software híbrido y personalizado.
- Aumentar los ingresos en un 5% cada uno de los próximos semestres, buscando crecimiento de doble dígito acumulado.
- Contar con contenido de valor en los canales digitales, especialmente en la página web que impulsen la adquisición y conversión de clientes.
- Crear esquemas de comunicación relevante apalancando una estrategia *inbound*.
- Enviar encuesta de calidad del servicio a cada cliente que se tenga para mantener control de la calidad del servicio y el impacto asociado a la solución de tipo *bottom up*.

El mercado objetivo inicial son las instituciones educativas de Bogotá y posteriormente de otras ciudades de Colombia; luego se ingresará a nuevos mercados con foco en 5 países (México, Argentina, Perú, Ecuador y Chile) y en la última fase, las empresas activas en las geografías descritas con antelación.

El sector industrial en el cual se concibe FloreSer Emocional es el de “*business and management consultancies*”, una industria que muestra tendencia de en el tamaño del mercado desde 2021 en Colombia y que ha recuperado el tamaño previo a la pandemia, tal y como se evidencia en la tabla 1:

Tabla 1. Producción y tamaño total del mercado de “Business and management consultancies” en Colombia

Geography	Category	Categorization type	Unit	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Colombia	Business and consultancies	Production (Turnover) MSP	COP million/ current prices	11.726.230	13.219.930	13.311.420	13.644.350	16.016.820	18.911.546
Colombia	Business and management consultancies	Total market size	USD million	4.118,9	4.407,9	4.269,5	3.662,3	4.208,9	4.463,6

Fuente: (Passport, 2023) \*Industrial: euromonitor from trade sources/national statistics

Ahora bien, las principales tendencias proyectadas en la industria que apalancan su desarrollo y resultan de suma relevancia para FloreSer Emocional son (Passport, 2022, p. 6): 1) la automatización e inteligencia artificial (IA), 2) las ofertas personalizadas y 3) los modelos empresariales basados en el valor.

En cuanto a la IA, se espera que la digitalización aumente la eficiencia y mejore la calidad mediante el aprendizaje automatizado, la simplificación y agilidad en los procesos para automatizar tareas e interpretar datos en tiempo real, incluyendo procesos de ciberseguridad y gestión de riesgos digitales para garantizar la seguridad de la información de los clientes.

Respecto a las ofertas personalizadas, se abre la posibilidad de su implementación gracias al uso de la IA para ofrecer mejores servicios adaptados a las necesidades individuales y con ello: mejorar la experiencia del cliente; aumentar su fidelidad; elaborar informes; recopilar y analizar datos de recursos humanos que permitan a las empresas identificar y cuantificar sistemáticamente los resultados empresariales.

Finalmente, un modelo valor que ofrezca actividades semi personalizadas con un propósito superior enfocado en brindar herramientas que favorezcan el bienestar integral de los trabajadores y del clima laboral, facilitarán una mayor fidelización y reconocimiento de marca por parte de los clientes y usuarios, así como permitirán diferenciarse de la competencia.

Teniendo en cuenta el sector y las tendencias de las firmas, se han diseñado cuidadosamente un portafolio de productos y servicios que componen el “programa de bienestar docente” y que se presentan en el siguiente subcapítulo.

## **2.2 Portafolio de productos y/o servicios**

Como primer servicio del portafolio, FloreSer Emocional desarrollará un programa de bienestar docente para ayudar a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades emocionales de los docentes, permitiéndoles apoyar los nuevos retos socioemocionales de sus estudiantes, con un algoritmo que facilita la personalización de retos (físicos o virtuales) y la medición de los avances. La Figura 2 presenta los 3 componentes del programa:

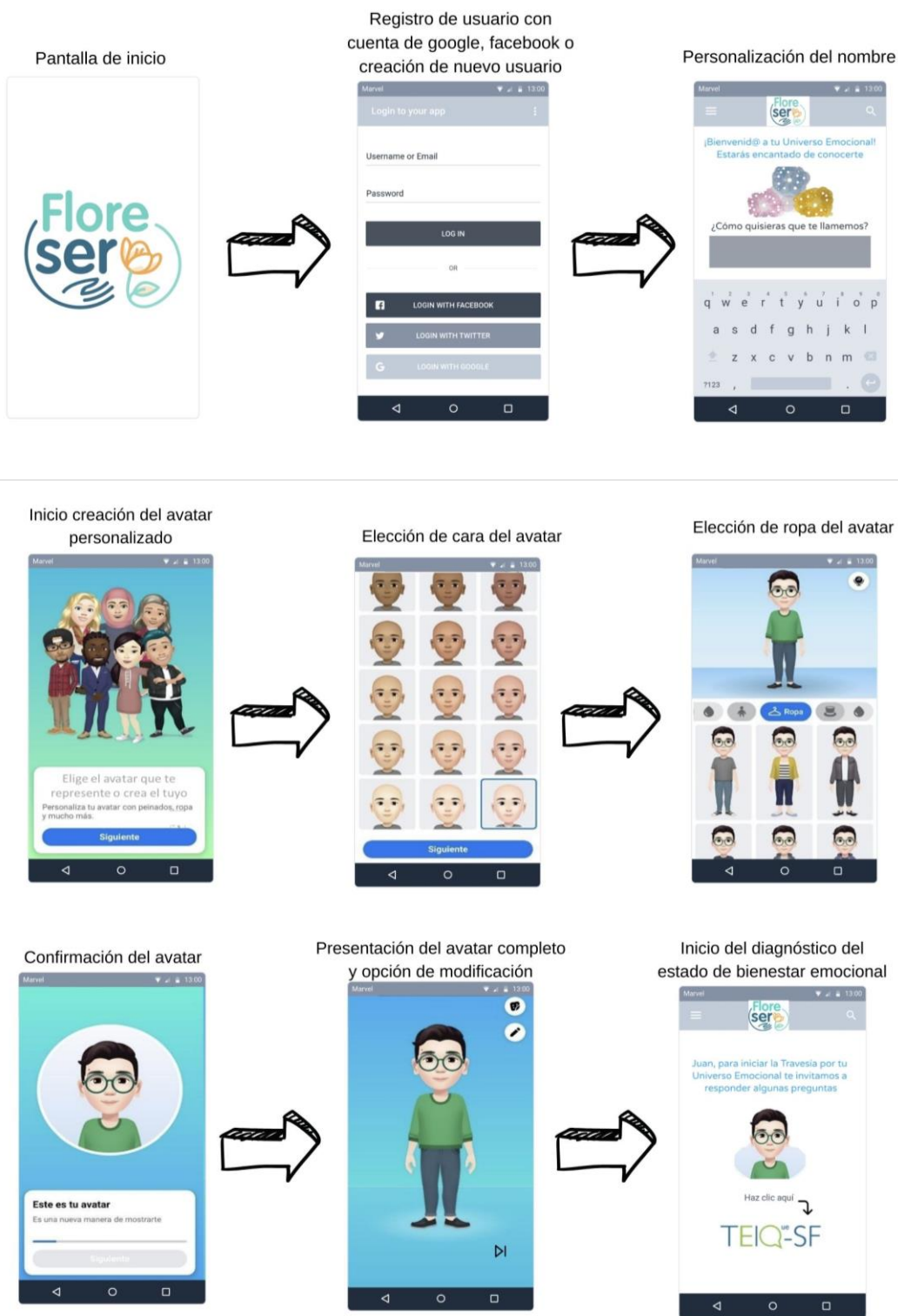
Figura 2. Componentes del programa de bienestar docente- FloreSer Emocional



1. **Aplicación móvil:** o plataforma semipersonalizada para educadores, es una herramienta de software creada para que los usuarios 1. personalicen su avatar, 2. realicen un diagnóstico del estado de bienestar en que se encuentran, mediante la [metodología TEIQue](#)<sup>3</sup>, 3. construyan los retos personalizados y 4. generen un plan de trabajo personalizado. El puntaje producto de la usabilidad de la aplicación, será redimible en actividades de interés y bienestar para los docentes (Figuras 3 y 4 tomadas del prototipo de la aplicación que se encuentra disponible en: <https://marvelapp.com/prototype/d450a93>.)

<sup>3</sup> “La TEIQue es un instrumento de medida científico basado exclusivamente en la teoría de la IE rasgo, una teoría general de la personalidad que integra los rasgos de personalidad, las emociones y la inteligencia, entendida en sentido amplio” (London Psychometric Laboratory Ltd., 2024).

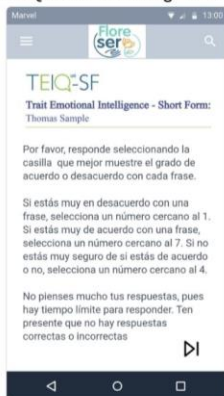
Figura 3. Prototipo aplicación móvil [1]



Fuente: Elaboración propia con base en el prototipo

Figura 4. Prototipo aplicación móvil [2]

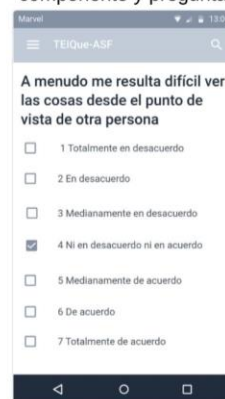
Breve explicación de la metodología TEIQ-SF del diagnóstico



Selección de respuestas por componente y pregunta



Selección de respuestas por componente y pregunta



Resultados del diagnóstico con opción de descarga del informe completo



Bienvenida a la travesía por el universo emocional, con base en resultados



Panel de control del mundo emocional personalizado



Ejemplo de reto y consecución de puntos



Panel de herramientas personalizadas por componente y redención de puntos



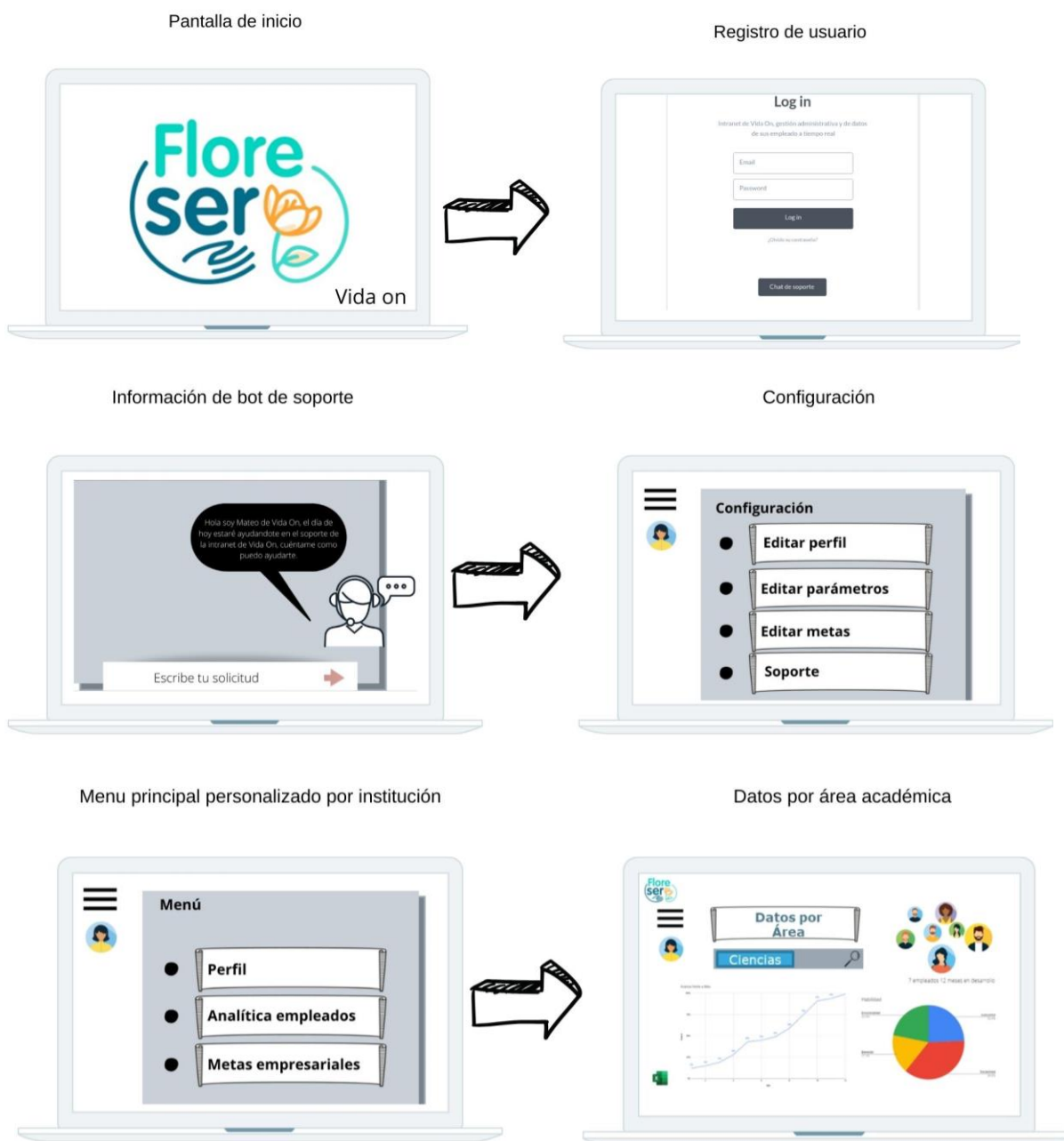
Redención de puntos adquiridos por el uso de la plataforma



Fuente: Elaboración propia con base en el prototipo

2. **Software especializado educativo:** el cual permitirá crear *dashboards* o tableros de visualización de datos que presentan estadísticas e información en tiempo real sobre el desempeño tanto de los docentes, las aulas, las áreas académicas, la institución educativa y a nivel agregado del impacto que está generando el programa en todas las instituciones adscritas.

Figura 5. Software especializado ejemplo [



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Software especializado ejemplo [2]



Fuente: Elaboración propia

3. **Certificado o Sello SER “Somos Emocionalmente Responsables”**: el certificado es un mecanismo para evidenciar el sentido de responsabilidad que tienen las instituciones educativas con su personal y sus estudiantes. Crea un incentivo para mejorar el bienestar socioemocional, la reputación y el clima organizacional. Además de aumentar la motivación para docentes y estudiantes, promoción de la salud mental, impacto en el quehacer pedagógico de los docentes con sus estudiantes y en la reputación y posicionamiento del colegio.

Cabe aclarar que dicho certificado solo será entregado a aquellas instituciones educativas que llevan a cabo, a lo largo de un año, todo el programa de bienestar docente; con el cual se espera tener foco en el impacto en los estudiantes y el ámbito reputacional de la institución.

Figura 7. Certificación- Sello SER y criterios de evaluación que tendría en cuenta



#### Criterios de evaluación

1. Evaluación del clima organizacional y cómo afrontan los retos emocionales de los estudiantes
2. Esquema de incentivos para docentes
3. Liderazgo y dirección- gerencia para el cambio
4. Gestión de riesgos
5. Articulación y reducción de impacto responsables de la seguridad social (EPS, pensión y ARL)
6. Articulación con la comunidad educativa (Padres de familia)

Fuente: Elaboración propia

Las tres secciones descritas anteriormente se validaron además con líderes del sector quienes permitieron refinar la propuesta. Por ejemplo, el rector de un colegio privado en Bogotá demostró interés en llevar a cabo un piloto del programa, mencionando que: “tras la pandemia, el equipo de psicólogos del colegio se cuadruplicó. No obstante, no tienen cómo medir el impacto del apoyo que los profesionales de salud mental brindan. Así que, estarían muy interesados en probar una solución que pueda ser medible” (Abondano, 2022).

Esta problemática se validó además con las encuestas realizadas a 47 docentes y directivos de colegios en Bogotá, Colombia. De los encuestados, el 61% mencionaron que la principal fuente generadora de estrés en su entorno laboral se relaciona con los nuevos retos emocionales de sus estudiantes, pues no cuentan con herramientas para apoyar dichos retos y que estarían interesados en programas de bienestar que se centren en sus necesidades y que les brinde apoyo en inteligencia emocional.

Respecto a la solución planteada, a través de las entrevistas se validó la estrategia de pricing (que se presenta en la sección 5.4.5 precios) reconociendo que los rectores de colegios estarían dispuestos a pagar por la solución, que los docentes no estarían dispuestos a pagar, que el mejor modelo de venta es el de suscripción y que este modelo les genera eficiencias al no tener que contratar más personal. Finalmente mencionaron que los módulos de impacto y de certificación les generan un incentivo para pagar por la solución.


Desarrollar los componentes descritos con antelación requiere de un esquema claro de ingresos que habilite el inicio de la operación de FloreSer Emocional. En este sentido, el siguiente capítulo ahondará en las fuentes de ingresos del emprendimiento.

## 2.3 Fuentes de ingresos

Se ofrecerá una solución de tipo *edtech*<sup>4</sup>, empaquetada con los tres componentes descritos con antelación, para instituciones educativas. En un canal de negocio a negocio ‘B2B’ se ofrecerá el producto a las instituciones privadas y en un canal de negocio a gobiernos ‘B2G’, a las entidades públicas. Para el primer año se proyectan unas ventas a 12 instituciones por un valor superior a doscientos millones de pesos (\$240.867.020), con expectativas de crecimiento conservadoras anuales del 5% para los siguientes 5 años. Se espera que los ingresos *core* del negocio representen el 90 % de la facturación, a mediano plazo.

Adicionalmente, se espera explorar otras fuentes de ingresos tales como, estudios, consultorías, investigaciones, evaluaciones y apoyos complementarios en las temáticas e instituciones, con el objetivo de que cinco años después del lanzamiento del emprendimiento puedan constituir al menos el 10% de los ingresos totales. La Tabla 2 representa las fuentes de ingresos estimadas para el primer año, con base en el análisis TAM SAM SOM, detallado en la Sección 5.4.1 Investigación de Mercado.

Tabla 2. Fuentes de ingresos estimadas para el primer año

		COP	Número de instituciones educativas
Mercado accesible (SOM)		\$ 240.867.020	12 x año

Fuente: Elaboración propia con base en TAM, SAM, SOM

---

<sup>4</sup> Diminutivo de las palabras Tecnología Educativa, la cual se relaciona con la “tecnología dispuesta o utilizada en contextos educativos” (Tecnológico de Monterrey, 2019).

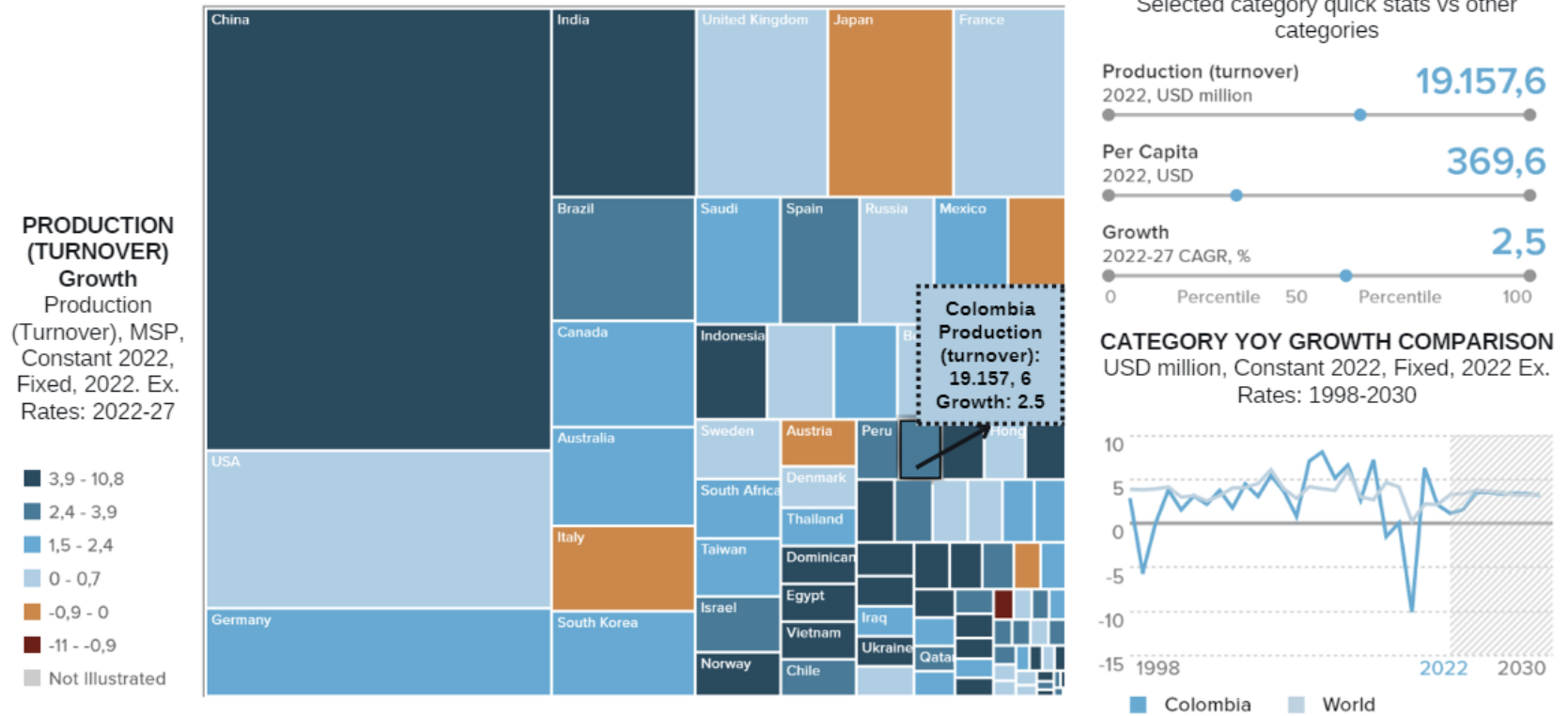
En el subcapítulo siguiente se presentarán las características de clientes potenciales del mercado accesible (SOM), incluyendo análisis de *buyer* y *user* persona, así como los mapas de valor de cada uno de ellos.

#### **2.4 Portafolio de clientes**

Los clientes potenciales, en una primera etapa se concentran en el mercado de la educación en Colombia, el cual representa alrededor de USD 19.157 millones, con una tasa de crecimiento del 2,5%, y que es más alta que la tasa de crecimiento global que se ubica en 1,8%, para 2022, evidenciado en la Figura 8.

Figura 8. Estadísticas y ranking del mercado educativo en Colombia

**EDUCATION**  
COLOMBIA



Fuente: (Passport, 2023) \*Visual industrial: euromonitor Education- Production (Turnover) Colombia

Los clientes potenciales del mercado educativo en Colombia se caracterizan por ser 1) B2B, Instituciones educativas privadas y 2) B2G, Secretarías de Educación, que tienen manejo de colegios públicos. Ambos casos comparten el problema del aumento del número de casos que requieren de apoyo profesional frente a retos socioemocionales de los estudiantes y la afectación en la reputación de los colegios en casos de suicidio infanto-juvenil, en la medida en que la prensa y las familias delegan en los colegios toda la responsabilidad ante la materialización de dichos riesgos.

Además, ambos segmentos comparten metas similares: ser los mejores colegios y pioneros, buscar una alta tasa de retención de estudiantes y de éxito académico, así como apoyar a sus estudiantes en la definición del proyecto de vida. En términos de aspiraciones, esperan formar buenos ciudadanos, tener un trabajo mancomunado con los padres de familia, apoyar a los niños y jóvenes en el manejo del conflicto y generar un buen clima laboral.

De esta forma, brindar apoyo adecuado a los estudiantes ante los nuevos retos emocionales que presentan es el principal objetivo de los clientes potenciales que se resumen en la siguiente expresión de la necesidad: "Si antes se necesitaban resolver 2 casos de intentos suicidas, por ejemplo, en este momento son 20, 25, 30 que necesitan apoyo e inician ahora desde mucho más pequeños" (Abondano, 2022).

Las siguientes figuras presentan una perfilación semi ficticia de los clientes, según la metodología del *buyer* persona, el análisis del cliente y la propuesta de valor siguiendo la metodología de Alexander Osterwalder para encontrar un encaje entre las alegrías, frustraciones y trabajos de los rectores de colegios que encuentran desafiante el manejo de las emociones de sus estudiantes.

Figura 9. Buyer persona rectores colegios privados



Fuente:Elaboración propia con base en entrevistas y encuestas realizadas

Cabe resaltar los intereses, objetivos, frustraciones y comportamientos de los tomadores de decisión en las instituciones educativas. En cuanto a los intereses se identificaron: garantizar alta reputación y continuidad del negocio, asegurar el aprendizaje, la alta tasa de retención y el éxito escolar; así como apoyar a sus estudiantes en el proyecto de vida.

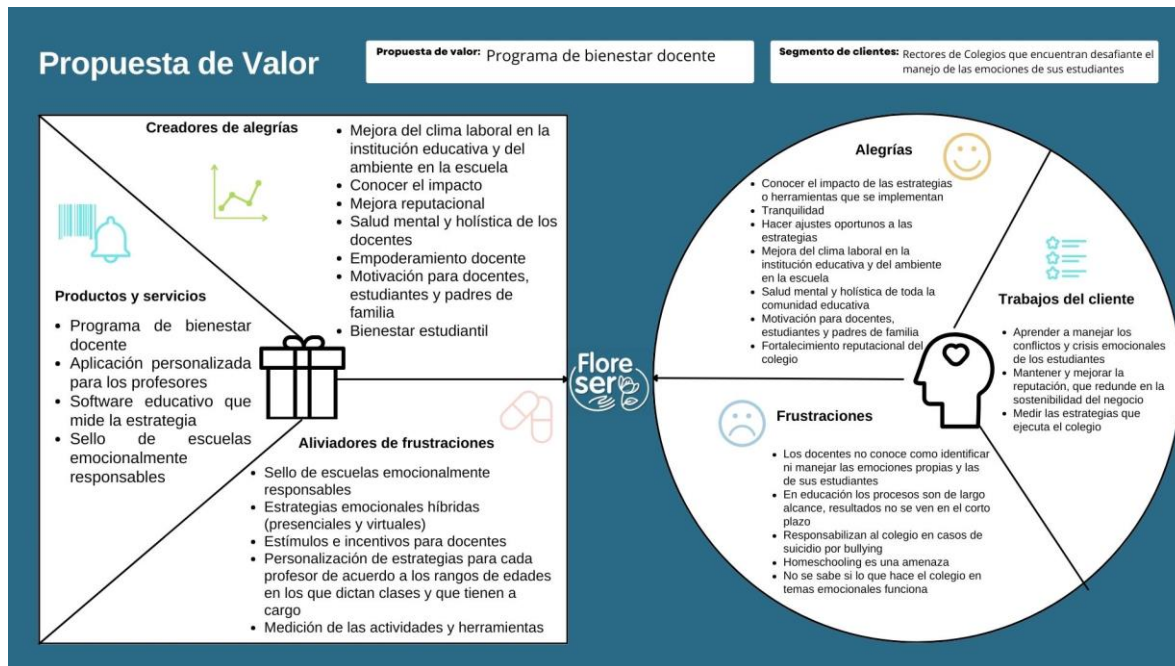
En cuanto a los objetivos señalaron la importancia de formar buenos ciudadanos, establecer un trabajo mancomunado con los padres de familia, apoyar a niños y jóvenes en el manejo del conflicto y generar un buen clima laboral. No obstante, en el día a día, identifican una serie de frustraciones relacionadas con que no se logra medir el impacto de los esfuerzos del colegio en temas emocionales y nuevas amenazas tales como el *Homeschooling*.

Por último, se reconocen comportamientos centrados en el compromiso con su causa pedagógica, la búsqueda por nuevas metodologías y la inquietud por desafiarse a sí mismo para dar el ejemplo y ser reconocido como un maestro innovador.

Ahora bien, en cuanto al análisis del cliente y la propuesta de valor para rectores, relacionados con los líderes de las instituciones educativas, se identificaron algunos trabajos que el cliente debe realizar para cumplir sus objetivos, entre ellos: aprender a manejar los conflictos y crisis emocionales de los estudiantes; mantener y mejorar la reputación (que redunde en la sostenibilidad del negocio) y medir las estrategias que ejecuta el colegio.

En este sentido, el producto/servicio que se ofrece, frente a los *jobs to be done* del cliente, es un programa de bienestar docente que incluye aplicación semi personalizada para los profesores, un software educativo que mide la estrategia y el sello de escuelas emocionalmente responsables, tal como se refleja en la Figura 10.

Figura 10. Análisis del cliente y de la propuesta de valor para rectores



Fuente:Elaboración propia con base en entrevistas y encuestas realizadas

Adicionalmente, el mapa de valor del cliente permite identificar algunas alegrías o beneficios, así como los creadores de estas, que el cliente esperaría recibir si existiera un producto/servicio que resolviera sus *jobs to be done*. Entre ellas se encuentran: conocer el impacto de las estrategias o herramientas que se implementan; hacer ajustes oportunos a las estrategias; mejorar el clima laboral de la institución educativa y del ambiente en la escuela; brindar salud mental y holística de toda la comunidad educativa; motivar a los docentes, estudiantes y padres de familia; y fortalecer la reputación del colegio.

En cuanto a frustraciones del cliente, se identificó que los docentes no logran manejar las emociones propias; que en educación los procesos son de largo alcance y, por ende, no es tan sencillo ver resultados a corto plazo; se responsabiliza al colegio en casos de suicidio por

*bullying*; se visualiza el Homeschooling como una amenaza a la educación tradicional y no se logra medir si los esfuerzos que se hacen en el colegio, en temas emocionales, funcionan.

Es por ello que, FloreSer Emocional ofrece como aliviadores de las frustraciones el sello de escuelas emocionalmente responsables, que permite posicionar al colegio en temas reputacionales y estrategias emocionales híbridas con incentivos y medición de resultados, favoreciendo el manejo de las emociones de los docentes y estudiantes y el seguimiento del impacto de cada una de las herramientas.

En términos de usuarios del servicio, los docentes de instituciones privadas y públicas, aunque solamente comparten un 5% de la compra del servicio, son los usuarios principales. En la figura 11 se presenta el *user* persona y en la figura 12, el análisis del usuario y de la propuesta de valor para los docentes de colegios que encuentran desafiante el manejo de las emociones de sus estudiantes.

Figura 11. *User* persona docente de colegio privado

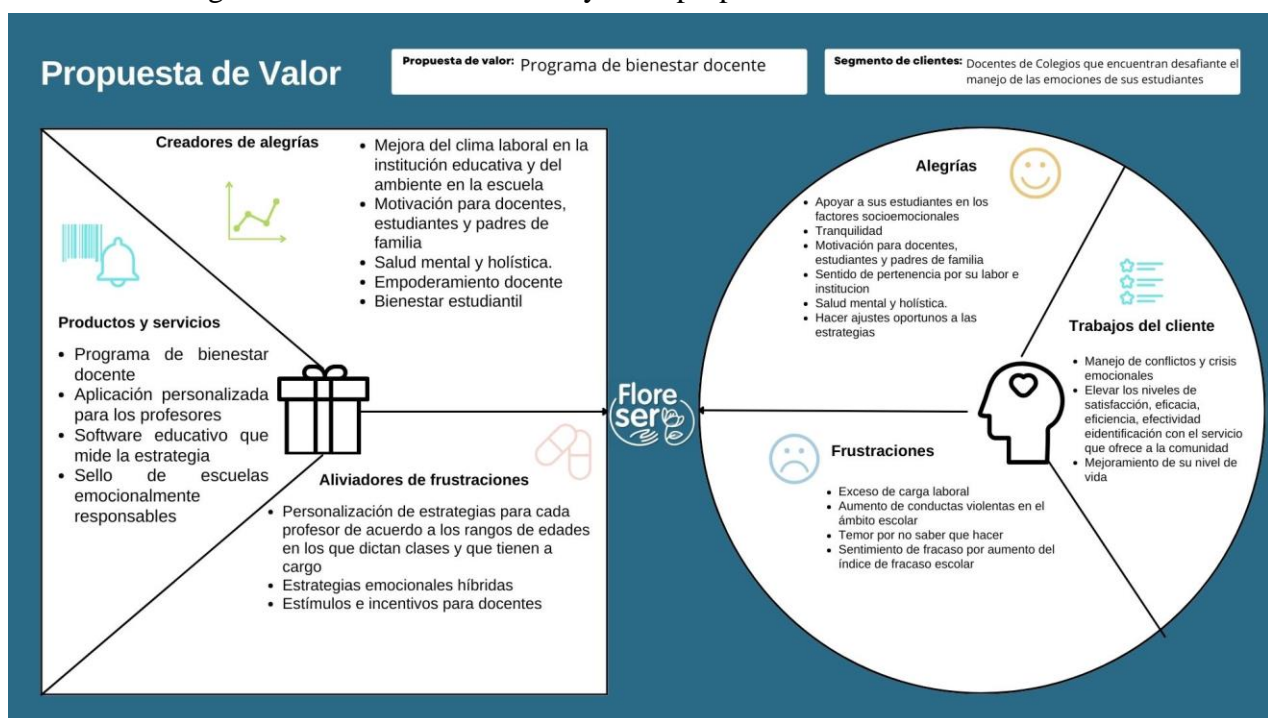
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y encuestas realizadas

Entre los intereses de los docentes se reconocen actividades como viajar, estar con amigos, cocinar, bailar, cantar, orar, enseñar, entre otros. Sus principales objetivos se enmarcan en aprender a realizar un buen manejo de conflictos y crisis emocionales; equilibrar la vida personal y laboral y conocer gente nueva y sus culturas.

Al mismo tiempo, mencionaban frustraciones tales como, exceso de carga laboral, aumento de conductas violentas en el ámbito escolar, temor por no saber que hacer, sentimiento de decepción por el aumento del índice de fracaso escolar y sobre los comportamientos identificados en los usuarios potenciales se observó un alto nivel de compromiso, empleando tiempo de descanso para hacer actividades interesantes a sus estudiantes.

Dado que, el producto/servicio que ofrece FloreSer Emocional es el mismo tanto para clientes como para usuarios, se identificaron diferencias en el análisis del mapa de valor del usuario centradas en la importancia que puede tener el aplicativo móvil en el empoderamiento docente y el bienestar estudiantil, como creador de alegría, y concebir el programa como un aliviador del sentimiento de frustración, gracias a la reducción del fracaso escolar que se puede presentar.

Figura 12. Análisis del usuario y de la propuesta de valor docentes



Fuente:Elaboración propia con base en entrevistas y encuestas realizadas

A continuación, será importante dejar explícito cómo se presentará el emprendimiento a los clientes potenciales, gracias al apoyo de imágenes que representen a manera de ejemplo algunas estrategias comunicativas en el marco del capítulo 5.4. Plan de Mercadeo.

## 2.5 Posicionamiento en el mercado

Los servicios de FloreSer Emocional se presentan y posicionan en el mercado a partir de sus atributos funcionales, emocionales y sociales.

Entre los **atributos funcionales** se mencionan:

- Herramientas de inteligencia emocional semi personalizadas (mediante Diagnóstico del estado de bienestar metodología TEIQue),
- La posibilidad de que el puntaje sea redimible para los docentes, el software educativo con datos globales del bienestar de los docentes y seguimiento en impactos en la institución (Ej. la reducción de costos por disminución de incapacidades).

Respecto a los **atributos emocionales** se mencionan:

- la mejora del clima laboral en la institución educativa y del ambiente en la escuela,
- Aumento en la motivación de docentes, colaboradores y estudiantes.

Finalmente, entre los **atributos sociales** se encuentran:

- Salud mental e integral
- Foco en los docentes
- Impacto en el quehacer pedagógico de los docentes con sus estudiantes,
- Certificación Sello SER “Somos Emocionalmente Responsables”.

Las figuras 13 y 14 presentan algunas estrategias comunicativas que se deben tener en cuenta en el plan de mercadeo y que reflejan los atributos descritos con antelación.

Figura 13. Ejemplo de folleto de FloreSer Emocional (1)

The flyer is divided into three main sections. On the left, a dark blue vertical panel contains the FloreSer logo (a stylized flower and hands) and a paragraph of text. In the center, a large orange heart contains a white ECG line. On the right, a teal vertical panel contains the headline 'CONTÁCTANOS', a sub-headline 'DOCENTES Y ESTUDIANTES FELICES, COLEGIOS RESPONSABLES EMOCIONALMENTE EN UN SOLO CLICK.', a mouse cursor icon, and the question '¿QUÉ LE BRINDAMOS?'.

**Flore ser**

Sabemos que a su institución le importan sus estudiantes y colaboradores. Por esto, mediante retos personalizados, brindamos bienestar al docente y mayor eficacia en su labor de educar niños y jóvenes sanos emocionalmente.

**CONTÁCTANOS**


**DOCENTES Y ESTUDIANTES FELICES, COLEGIOS RESPONSABLES EMOCIONALMENTE EN UN SOLO CLICK.**

¿QUÉ LE BRINDAMOS?

Fuente: Elaboración propia


Figura 14. Ejemplo de folleto de FloreSer Emocional (2)

## PARA EL COLEGIO Y LOS DOCENTES




**DIAGNOSTICO**

Herramientas de inteligencia emocional mediante Diagnóstico del estado de bienestar metodología TEIQue SF).




**RETOS  
PERSONALIZADOS**

El kit de herramientas se creara según el diagnostico y será totalmente personalizado.




**ESTADÍSTICAS**

Información en tiempo real que le permitirán una toma de decisiones ágiles y oportunas sobre el bienestar de sus colaboradores.



**PUNTAJES REDIMIBLES**


En alianza con esquemas de seguridad social (EPS - ARL) y cajas de compensación familiar se brinda la posibilidad de que los puntajes obtenido sean redimibles en mayor bienestar para los docentes




**El aumento de bienestar trae consigo mejores resultados para las organizaciones y algunas cifras lo demuestran:**

- Entre abril de 2020-2021 se llamó a la línea 192 por los siguientes motivos:
  - Ansiedad = 18.5%
  - Estrés = 15%
  - Depresión = 12%
- 2 de 3 trabajadores, manifestaron estar expuestos a factores psicosociales durante la última jornada laboral completa y entre un 20% y un 33% manifestaron sentir altos niveles de estrés.
- La productividad y eficacia en el trabajo aumenta un 31% con empleados más felices.
- Con un mayor nivel de bienestar se tiene hasta un 33% más de energía y dinamismo, lo que conlleva a una mayor eficiencia y productividad.


## BENEFICIOS




**EFICIENCIA Y COMPROMISO EN EL TRABAJO DE TUS COLABORADORES**




**MENOS INCAPACIDADES POR ENFERMEDADES LABORALES**



**CERTIFICADO DE ESCUELA EMOCIONALMENTE RESPONSABLE**



**MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN**



**DOCENTES, COLABORADORES Y ESTUDIANTES MOTIVADOS POR SENTIRSE IMPORTANTES PARA LA ORGANIZACIÓN**

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente sección se presentan los elementos organizacionales incluidos, la estructura organizacional, los recursos humanos, las alianzas y socios que requiere el emprendimiento, los procesos de negocio y requerimientos legales, con el fin de brindar información sólida del equipo de administración calificado con el que cuenta el emprendimiento.

### **3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento**

#### **3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)**

Según los estatutos del emprendimiento, la sociedad que se constituye es una sociedad de acciones simplificadas de beneficio e interés colectivo (BIC), que se denominará FloreSer Emocional S.A.S. BIC, regida por sus estatutos, la Ley 1901 de 2018 y las demás leyes que le sean aplicables.

Tendrá por objeto social las actividades de consultoría de gestión, apoyo a la educación y formación para el trabajo encaminadas a fortalecer el bienestar integral de comunidades educativas, corporativas, estatales, cooperativas y de diversa índole. Podrá desarrollar también las actividades que sean necesarias para su objeto social, las relacionadas con éste y cualquier otra actividad comercial lícita dentro y fuera del país.

Tendrá por domicilio principal la carrera 20 # 134<sup>a</sup>-15 de la ciudad de Bogotá. La sociedad podrá crear sucursales en otras ciudades o en el exterior si así lo dispone la Asamblea de Accionistas. Y su plazo será indefinido.

El capital autorizado de FloreSer Emocional S.A.S. BIC es de \$527.996.401 (quinientos veintisiete millones novecientos noventa y seis mil cuatrocientos uno), con un capital suscrito de \$105.599.280 (ciento cinco millones quinientos noventa y nueve mil doscientos ochenta), el cual se calculó estimando cinco posibles acciones en el mediano plazo.

El capital pagado de la sociedad es \$79.199.460 (setenta y nueve millones ciento noventa y nueve mil cuatrocientos sesenta), lo que representa 1,00 acción del capital suscrito de \$105.599.280 (ciento cinco millones quinientos noventa y nueve mil doscientos ochenta):

**Socia:** Nataly Paola Galán Pérez

**Número de Acciones:** 1,00

**Porcentaje de Participación:** 100,00%

**Cantidad de Capital suscrito:** \$105.599.280

**Cantidad de Capital pagado:** \$79.199.460

Los derechos que otorgan las acciones. Las acciones de FloreSer Emocional conferiran a sus titulares los derechos de:

- a. Participación de las deliberaciones y votaciones de la asamblea general de accionistas.
- b. Participación proporcional en los beneficios sociales.
- c. Negociación libre de las acciones a excepción que se acuerde el derecho de preferencia.
- d. Inspección de libros de sociedad.
- e. Recepción proporcional de la parte del activo de la sociedad al momento de liquidarse.
- f. Los demás que otorgue la ley. Adaptado de (WONDER.LEGAL COLOMBIA, 2022).

El libro de socios. FloreSer Emocional S.A.S. BIC llevará el registro de sus socios, número de acciones, transferencia y demás información que demanda la ley. Además, inscribirá el libro de socios y sus modificaciones en la Cámara de Comercio de Bogotá. Adaptado de (WONDER.LEGAL COLOMBIA, 2022)

La emisión de acciones. Mientras FloreSer Emocional S.A.S. BIC continúe siendo unipersonal, el accionista único decidirá sobre la emisión de acciones de la reserva.

El derecho de preferencia. El reglamento de emisión de acciones que expida la asamblea deberá prever que los accionistas podrán adquirir, de manera preferente, tantas como les correspondan en proporción a la cantidad de acciones que posean al momento de realizarse la oferta. La asamblea de accionistas podrá cambiar esta disposición con el voto favorable del 70% de los votos presentes en la reunión que decida el tema. No existirá derecho de retracto en favor de la sociedad. Adaptado de (WONDER.LEGAL COLOMBIA, 2022)

Las clases de acciones. Para la emisión de acciones privilegiadas, tales como las de dividendo preferencial y sin derecho a voto, dividendo fijo anual, acciones de pago o cualquier otra que la asamblea considere necesarias y ajustadas a la ley, se requerirá el voto favorable de al menos el 75% de las acciones suscritas. Para la emisión de acciones con voto múltiple se requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas. Adaptado de (WONDER.LEGAL COLOMBIA, 2022).

Mientras exista un único socio, se constituirá una junta directiva independiente que tomará las decisiones estratégicas y que estará acompañada de comités de apoyo en los componentes de tecnología, educación, salud mental, analítica de datos, control financiero,

gestión y operaciones. Iniciará como una empresa familiar y tendrá un esquema de incentivos para nuevos socios con habilidades, especialmente tecnológicas, en la cual exista la posibilidad de compartir porcentaje de participación a cambio del aporte laboral a la empresa.

Enseguida, se complementará el análisis de propiedad y junta directiva que se presentó en este capítulo con el tipo de personal que acompañará el emprendimiento, teniendo en cuenta el perfil, los requisitos de estudio experiencia, educación y competencias, además del tipo de contratación y estructura salarial.

### 3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Para el primer año de funcionamiento se espera contar con 3 colaboradores, que pongan en marcha el plan estratégico en los 12 colegios iniciales teniendo en cuenta los tres perfiles siguientes: 1. Director ejecutivo (comercial), 2. Pedagógico, 3. Financiero y de operaciones. Se contará de manera esporádica con la asesoría por obra o labor de los perfiles 1. Asesor de tecnología, 2. Asesor psicológico y clínico y 3. Asesor de analítica de datos.

A continuación, la descripción de cada perfil ocupacional requerido y una breve biografía de los propietarios y empleados claves con los que cuenta el emprendimiento:

#### 1. Dirección Ejecutiva.

Tabla 3. Descripción del trabajo y posición del socio- director ejecutivo

Descripción de cargo y posición	
Título del cargo	Director Ejecutivo (socio)
Tipo de empleado	Tiempo completo con posibilidad de alternar actividades
Tipo de contrato	Prestación de servicios
Duración del contrato	10 meses
Oferta	\$3.000.000 + Comisión por ventas adicionales a las estimadas en el plan financiero
Propósito del trabajo	

Gestionar, dirigir y liderar estrategias para el cumplimiento de metas a nivel corporativo. Tomar decisiones clave para generar una visión global, fortaleciendo diversas divisiones del negocio y asegurando un posicionamiento efectivo en el mercado objetivo.

### Principales responsabilidades

% tiempo	Actividad	Resultados esperados
10%	Proyección de objetivos a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca en el mercado</li> <li>- Crecimiento sostenido de ventas</li> <li>- Alto grado de satisfacción de los clientes con el servicio</li> </ul>
30%	Análisis de mercado y estrategia de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuración y seguimiento de KPI's estratégicos</li> </ul>
20%	Relacionamiento con <i>stakeholders</i> que permitan consolidar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de relaciones públicas bien establecida</li> </ul>
20%	Supervisión de las áreas y asesores externos de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de las actividades y resultados de las diferentes áreas de la compañía</li> </ul>
20%	Definición y posicionamiento de la cultura organizacional y de atracción y retención del talento humano adecuado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de cultura organizacional claro y diferenciado</li> <li>- Alta tasa de retención de talento humano comprometido con el propósito de la empresa.</li> </ul>

### Conocimientos y requisitos para el cargo

Experiencia profesional	<p>Mínimo de 10 años de experiencia laboral: al menos 5 años de experiencia en desarrollo empresarial en el sector educativo y de bienestar empresarial.</p> <p>Entre 1 y 2 años de experiencia en direccionamiento de equipos y administración de organizaciones.</p>
Estudios, licencias y certificaciones	Administración de empresas, economía, ciencia política o relaciones internacionales, contabilidad u otra materia pertinente.
Conocimientos y cualificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran capacidad analítica y organizativa.</li> <li>• Enfoque práctico. Alguien que hace las cosas y tiene un historial de consecución de resultados.</li> <li>• Excelentes dotes interpersonales y de influencia, incluso interculturalmente.</li> <li>• Un comunicador claro con excelentes dotes de presentación y negociación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes aptitudes verbales, escritas y de presentación en inglés.</li> </ul>
<b>Competencias priorizadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cualificaciones técnicas en educación, bienestar de los colaboradores y psicología organizacional o educativa son una importante ventaja añadida.</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Preferiblemente máster o MBA.</li> </ul>	
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán- CEO
	Fecha: 06/02/2024

Fuente: Elaboración propia



**Nataly Galán Pérez (Socia):** Politóloga de la Universidad del Rosario, con maestría en Administración de las Organizaciones del Science Po Bordeaux y candidata a magister en Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario. Cuenta, además con estudios de pedagogía para profesionales no licenciados y de cooperación internacional para el desarrollo local sostenible. Más de 8 años de experiencia en gestión de proyectos de inclusión financiera, innovación y sostenibilidad, articulación público-privada, dinamización de ecosistemas, organización de eventos sectoriales, formulación y evaluación de políticas públicas, gestión del conocimiento, liderazgo de equipos y docencia escolar y universitaria (Galán N. , 2024).

## 2. Apoyo pedagógico

Tabla 4. Descripción del trabajo y posición del director pedagógico

<b>Descripción de cargo y posición</b>	
Título del cargo	Director Pedagógico
Tipo de empleado	Tiempo parcial con enfoque en resultados
Tipo de contrato	Prestación de servicios

Duración del contrato	10 meses	
Oferta	\$1.500.000+ comisiones por ventas adicionales a las estimadas en el plan financiero	
<b>Propósito del trabajo</b>		
Encargado del diseño, planificación, coordinación y supervisión del programa de bienestar docente para asegurar su coherencia y calidad, velando por la atención de las necesidades de los rectores, comité directivo, docentes, padres de familia, estudiantes y demás actores del ecosistema educativo.		
<b>Principales responsabilidades</b>		
<b>% tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultados esperados</b>
30%	Liderar el proceso de estructuración, puesta en marcha y ajuste del programa de bienestar docente	- Contenidos temáticos por perfiles identificados y grupos etarios estructurado
20%	Lograr alianzas con actores relacionados con el bienestar de los colaboradores, como las cajas de compensación y otros para asegurar los incentivos en el uso de la plataforma	- Alianzas de incentivos
30%	Diseñar el esquema de monitoreo del programa de bienestar docente	- Diseño de variables del sistema de monitoreo
20%	Construir el Certificado Ser y posicionarlo en el entorno educativo y organizacional	- Identificar el diferencial del certificado - Crear el certificado y las variables que tiene en cuenta con base en el sistema de monitoreo - Certificado posicionado con actores internacionales, regionales y/o nacionales
<b>Conocimientos y requisitos para el cargo</b>		
Experiencia profesional	Mínimo de 10 años de experiencia laboral: al menos 5 años de experiencia pedagógica e integral en sector educativo u organizacional. 5 años de experiencia en estructuración curricular y entre 2 y 3 años en administración educativa	
Estudios, licencias y certificaciones	Licenciatura educativa, psicología, ciencias sociales y carreras afines	
Conocimientos y cualificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran capacidad estratégica y organizativa.</li> <li>• Enfoque práctico con enfoque en resultados y seguimiento</li> <li>• Estrategias educativas integrales e innovadoras</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación para la paz y resolución de conflictos</li> </ul>	
<b>Competencias priorizadas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cualificaciones técnicas en educación, bienestar de los colaboradores y psicología organizacional o educativa son una importante ventaja añadida.</li> <li>• Preferiblemente máster o MBA.</li> </ul>		
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán- CEO	Fecha: 06/02/2024

Fuente: Elaboración propia



**Carlos Eduardo Galán Castro:** Licenciado en química y biología de la Universidad Libre de Colombia, magister en Administración y Supervisión Educativa, de la Universidad Externado de Colombia. Cuenta con más de 15 años de experiencia docente en su área de estudio y 35 años de experiencia como rector de Instituciones Educativas Distritales de la Secretaría

Distrital de Educación de Bogotá. Educador para la paz y becario de la Universidad Lund, Suecia en resolución de conflictos en la Escuela y del Programa USAID en Deliberación en la Escuela (Galán C. , 2024).

### 3. Apoyo financiero y de operaciones

Tabla 5. Descripción del trabajo y posición del director financiero y de operaciones

<b>Descripción de cargo y posición</b>	
Título del cargo	Director financiero y de operaciones
Tipo de empleado	Tiempo parcial con enfoque en resultados
Tipo de contrato	Prestación de servicios
Duración del contrato	10 meses
Oferta	\$1.500.000+ comisiones por ventas adicionales a las estimadas en el plan financiero
<b>Propósito del trabajo</b>	
Diseñar, planear y controlar las estrategias del área financiera y de operaciones del programa en los colegios que adopten el esquema de trabajo de FloreSer Emocional para garantizar el	

nivel adecuado de máximo valor del negocio y de valor agregado al cliente. Se espera asegurar el desarrollo del programa y la planeación financiera para la consecución.		
<b>Principales responsabilidades</b>		
<b>% tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultados esperados</b>
50%	Plan financiero y seguimiento mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación y seguimiento mensual/anual</li> <li>- Articulación con el esquema de incentivos</li> </ul>
50%	Esquema de operaciones en colegios clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación semanal en la ejecución de actividades de asesoría, apoyo e implementación en instituciones clientes</li> <li>- Reporte de seguimiento</li> </ul>
<b>Conocimientos y requisitos para el cargo</b>		
Experiencia profesional	Experiencia mínima de 5 años en la gestión financiera de empresas u organizaciones y de 2 a 3 años de experiencia de coordinación en procesos y procedimientos	
Estudios, licencias y certificaciones	Formación Profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería industrial o afines. Posgrado en negocios, finanzas o MBA.	
Conocimientos y cualificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Asertiva</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación de Impacto</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>	
<b>Competencias priorizadas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cualificaciones técnicas en educación, bienestar de los colaboradores y psicología organizacional o educativa son una importante ventaja añadida.</li> <li>• Sólidos conocimientos financieros, manejo de Power BI, Pb Tables A&amp;B software, Excel.</li> <li>• Preferiblemente especialización o MBA.</li> </ul>		
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán-	Fecha: 06/02/2024

Fuente: Elaboración propia



**Ana Isabel Pérez Mesa:** Licenciada en Pedagogía Infantil de la Universidad de la Sabana y en Danzas y Teatro de la Universidad Antonio Nariño, con especialización en Educación para la Cultura, de la misma universidad. Más de 20 años de experiencia docente, en la coordinación de convivencia y el desarrollo de eventos artísticos, asegurando el punto

de equilibrio de los mismos, en instituciones educativas entre las que se resaltan el Gimnasio Militar Fuerza Aérea Colombiana, la Secretaría de Educación Distrital y el Colegio Integración Moderna.

#### 1. Apoyo tecnológico

Tabla 6. Asesor de tecnología

Descripción de la necesidad de asesoría		
Título del apoyo	Asesor de tecnología	
Tipo de trabajo	Por asesoría, obra o labor	
Oferta	\$300.000 por asesoría	
Propósito de la asesoría		
Asesorar en la gestión de requerimientos tecnológicos que contribuyan a automatizar los procesos del programa, permitiendo la alineación de la estrategia empresarial con las necesidades de tecnología que favorezcan las eficiencias en la creación, soporte y mantenimiento de los diferentes sistemas informáticos utilizados y requeridos.		
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán- CEO	Fecha: 6/02/2024

Fuente: Elaboración propia



**Paulo Pérez Prieto:** Ingeniero de Sistemas de la Universidad Distrital y estudios en Ingeniería de Software en la Universidad de la Plata, Argentina. Cuenta con más de 15 años de experiencia en ingeniería de software, en particular, investigación en nuevas tecnologías e implantación de buenas prácticas de desarrollo. Ha trabajado en Assist Consultores, Despegar.com, Conexia, Asesoftware y PayU (Pérez, 2024).

## 2. Apoyo psicológico-clínico

Tabla 7. Asesor psicológico y clínico

Descripción de la necesidad de asesoría	
Título del apoyo	Asesor psicológico y clínico
Tipo de trabajo	Por asesoría, obra o labor
Oferta	\$300.000 por asesoría
Propósito del trabajo	
Asesorar la estructuración de los contenidos temáticos del programa con herramientas especializadas en inteligencia emocional y en el análisis descriptivo y funcional de la conducta, el diseño de estrategias eficaces de intervención psicológica y su implementación.	
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán- CEO <span style="float: right;">Fecha: 06/12/2024</span>

Fuente: Elaboración propia



**Diana Cleves:** Psicóloga clínica de la Universidad Javeriana de Colombia. Magister en psicología clínica de la Universidad Javeriana, con experiencia en psicología clínica, educativa y social. Formación en Conscious Discipline, RULER, psicología positiva. Con experiencia en guiar de manera creativa a padres, niños entre 3 y 8 años, así como adultos en la construcción de realidades armónicas, sanas y felices, brindando herramientas para afrontar situaciones propias de la vida que en ocasiones generan sufrimiento. Ha trabajado

como psicóloga educativa en los colegios Santa Francisca Romana y Calasanz de Bogotá (Cleves, 2024).

### 3. Apoyo en ciencia de datos y programación.

Tabla 8. Asesor de analítica de datos

Descripción de la necesidad de asesoría		
Título del cargo	Asesor en analítica de datos	
Oferta	\$300.000 por asesoría	
Propósito del trabajo		
Apoyar la construcción de indicadores, variables, algoritmos y demás herramientas de análisis de datos que favorezcan la construcción de la aplicación móvil, del sistema de monitoreo y el esquema de variables para la certificación.		
Nombre y cargo de quien realizó la descripción:	Nataly Galán- CEO	Fecha: 06/02/2024

Fuente: Elaboración propia



**Guibor Camargo Salamanca:** Gestor urbano de la Universidad del Rosario, magister en economía de las políticas públicas de la misma universidad. Experto en Sistemas de Información Geográfica y Big Data. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la dirección de ciencia de datos, arquitectura de datos, consultoría y asistencia de investigación en Cívico, Ágata (Agencia Analítica del Distrito), Universidad de Chicago, Universidad de Rosario, Universidad de los Andes y la Fundación Guayacanal.

Como siguiente punto se describirán los socios y alianzas que requiere el emprendimiento teniendo en cuenta factores metodológicos, actividades complementarias que generen incentivos para el uso de la aplicación móvil, posibles canales de

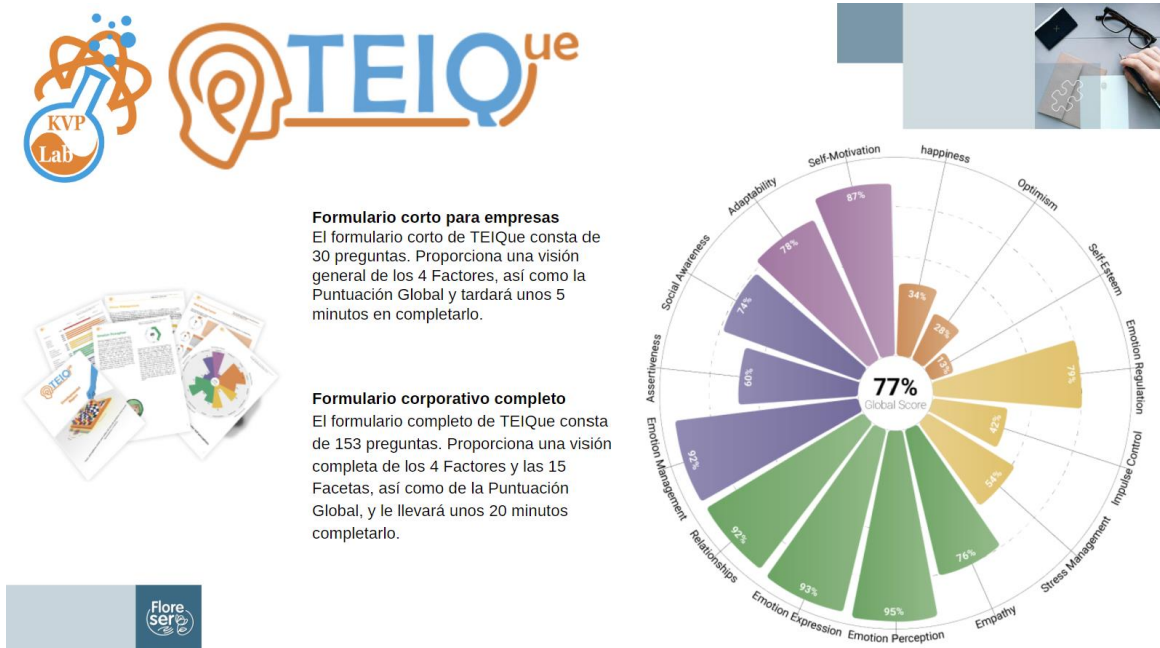
comercialización del servicio y aliados en el esquema de financiación y de reputación del emprendimiento (Camargo, 2024).

### **3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento**

Las principales alianzas requeridas en el corto y mediano plazo se focalizan en: a) Laboratorio Psicométrico de London (apoyo metodológico), b) Cajas de Compensación Familiar de Colombia agremiadas en Asocajas (apoyo en el esquemas de incentivos y como canal tentativo de comercialización); c) Aseguradoras que tienen habilitado el ramo de ARL y cuentan con porcentaje de participación en el mercado (apoyo en el esquemas de incentivos y como canal tentativo de comercialización) y d) Fundaciones o Centros de Estudio Internacionales (apoyo en el posicionamiento del Sello SER “Somos Emocionalmente Responsables”).

- a) Laboratorio Psicométrico de London: *London Psychometric Laboratory Ltd* (LPL) cuenta con una rama comercial TEIQue, la cual distribuye las soluciones prácticas, científicas y educativas basadas en el trabajo del Profesor K.V. Petrides, soluciones psicométricas científicas para retos personales, empresariales y académicos y sobre la cual partirá el Diagnóstico del estado de bienestar que permitirá articular las herramientas semi personalizadas de la aplicación móvil.

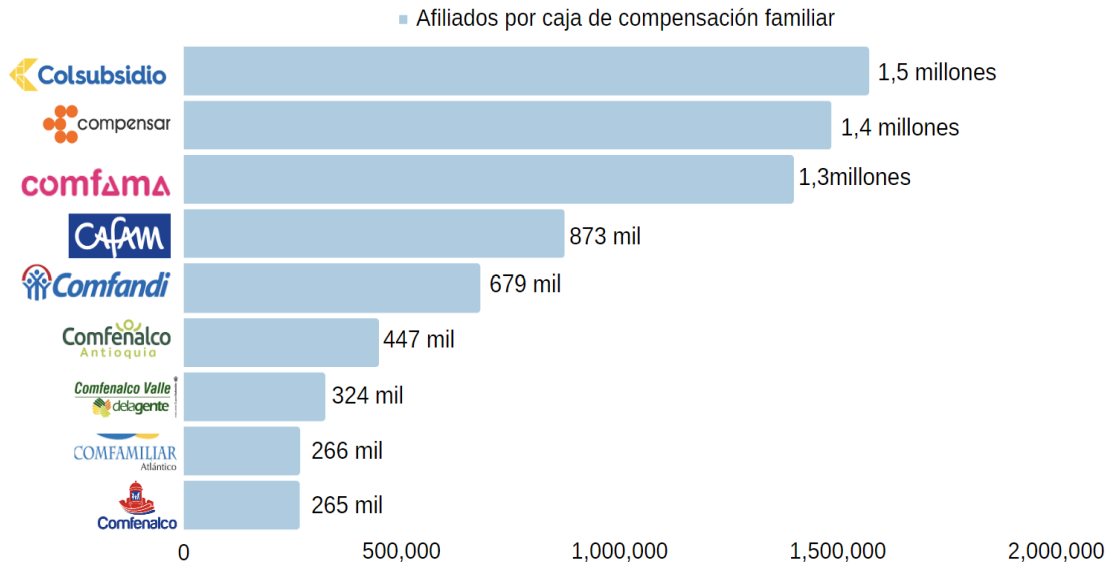
Figura 15. Diagnóstico de bienestar emocional TEIQue



Fuente: elaboración propia con base en: <https://psychometriclab.com/>

- b) Cajas de Compensación Familiar de Colombia agremiadas en Asocajas, para viabilizar la posibilidad de redimir puntos obtenidos en el uso de la aplicación y como tentativo canal de comercialización. Según el gremio, a diciembre de 2022 habían más de 10,5 millones de personas a las cajas de compensación familiar. En términos de cuota de mercado “Colsubsidio lidera el mercado, con 1,5 millones de usuarios; seguido por Compensar, con 1,4 millones; Confama, con 1,3 millones; Cafam, con 882.998; Comfandi, con 665.603; y Comfenalco Antioquia, con 452.798” (La República, 2023).

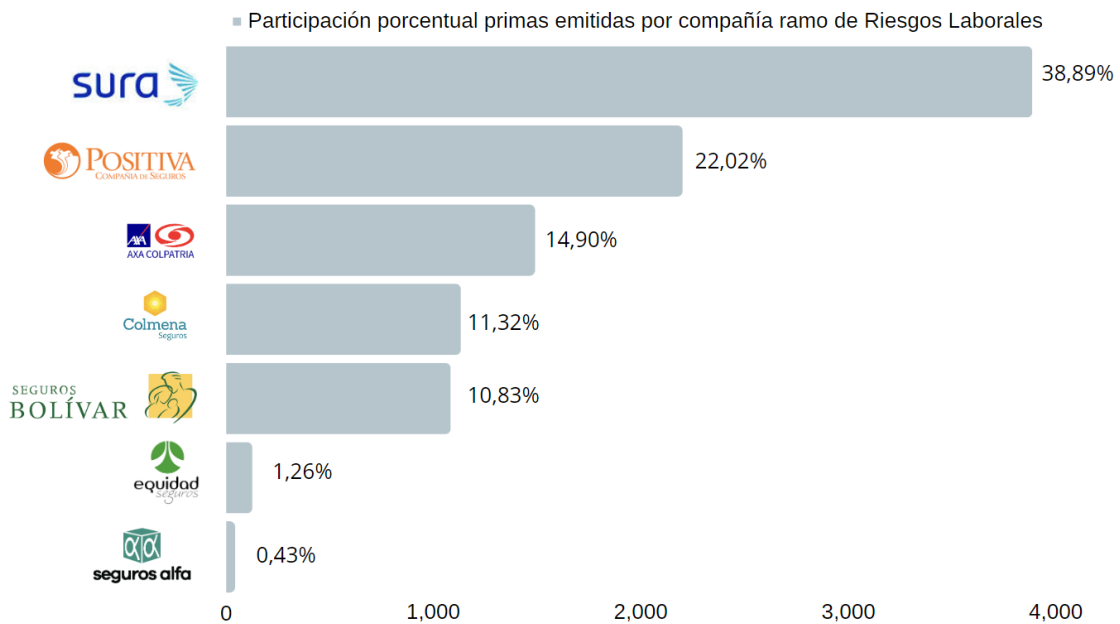
Figura 16. Número de afiliados por caja de compensación familiar



Fuente: Elaboración propia con base en: (Asocajas, 2024)

- c) Aseguradoras que tienen habilitado el ramo de ARL y con porcentaje de participación en el mercado, para la entrega de servicios de los puntos redimible y como canal alternativo de comercialización, con el fin de aunar esfuerzos en la búsqueda del bienestar de los colaboradores que crear sinergias conjuntas. En el ramo de ARL, según cifras del Visualizador Inteligente de Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos), la participación de primas emitidas por compañías en el ramo es del 38.89% en el caso de Sura vida, 22.02% Positiva, 14.9% Axa Colpatría Vida, 11.32% Colmena, 10.83% Bolívar Vida, 1.26% Equidad Vida, 0.43% Alfa Vida, 0.34% Colsanitas y 0.01% Aurora Vida.

Figura 17. Participación porcentual de primas emitidas por compañía en el ramo de riesgos laborales



Fuente: Elaboración propia con base en: (Fasecolda, 2024)

d) Fundaciones o Centros de Estudio Internacionales tales como La Fundación Botín, el Centro de Investigación y Educación sobre la Compasión y el Altruismo de la Universidad de Standford, el Centro para la comunicación no violenta, el Centro de Atención Plena de la UC San Diego, Yale *Center for Emotional Intelligence*, para posicionar el Sello SER “Somos Emocionalmente Responsables”.

Desde el ámbito nacional, trabajar con fundaciones que le apuestan al trabajo en salud mental y educación, según la AFE (Asociación de Fundaciones familiares y empresariales) como por ejemplo la Fundación Santo Domingo, la Fundación Pro Caps, la Fundación Carlos Vallecilla Borrero, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Carvajal y la Fundación Telefónica Movistar, entre otras, pueden ser fuentes de ingresos o grants que faciliten la implementación de los pilotos y del emprendimiento en un inicio.

Figura 18. Fundaciones y centros internacionales



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente subcapítulo se incluyen los procesos que el emprendimiento requiere para operar, la cadena de valor del servicio y los mecanismos por los cuales se garantizan el cumplimiento del servicio con la mejor calidad.

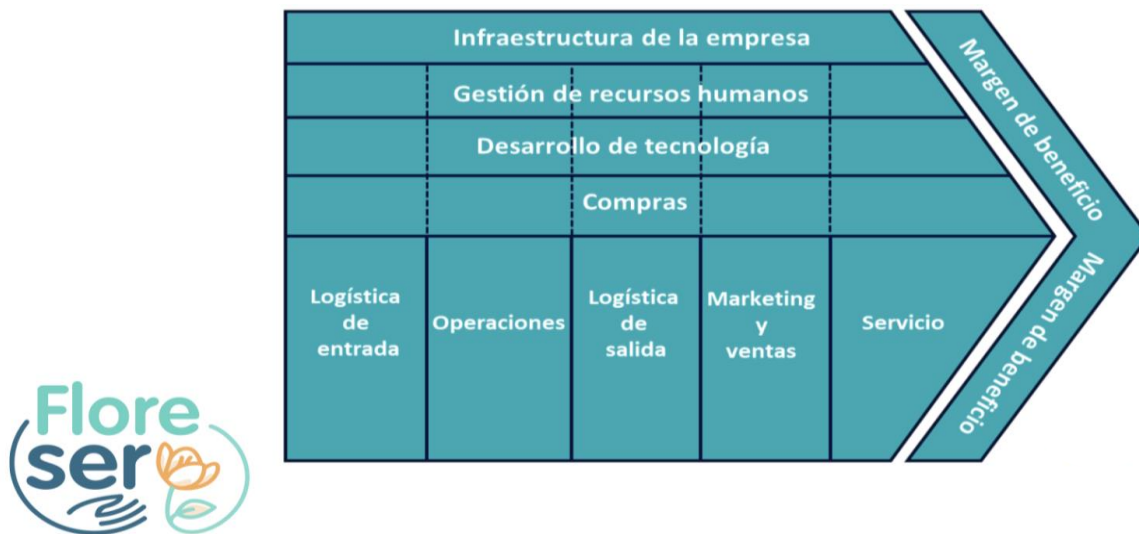
### 3.4 Procesos de negocio

Los procesos que debe incluir FloreSer Emocional para que pueda operar se encuentra el diseño y desarrollo analítico y tecnológico de la aplicación móvil mediante la estructuración de perfiles semi-personalizados, así como del sistema de monitoreo de la institución educativa, el cual incluye la definición de variables que permitirán evaluar el nivel de impacto que tiene el desarrollo en la mejora del nivel de bienestar emocional de docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y demás actores relacionados con la solución.

Este procedimiento se realizará gracias al apoyo de los asesores psicológico, de analítica de datos y de tecnología que se encuentran descritos en la sección de recursos humanos, los cuales serán contratados por asesoría mensual, durante el primer año de desarrollo del producto, el cual se irá mejorando gracias al piloto que se realizará en el colegio que mostró el interés en hacer dicho ejercicio.

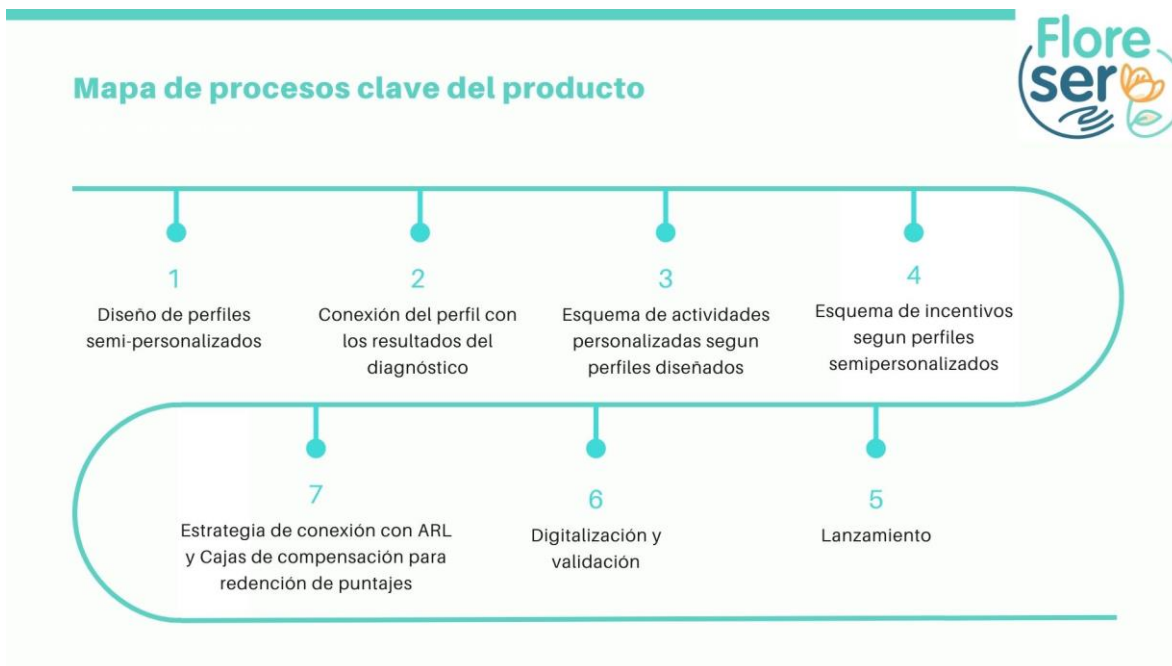
Las figuras 19, 20 y 21 presentan la cadena de valor de florecer emocional en donde se incluye la infraestructura especialmente digital de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, las compras, factores operacionales y de logística, marketing y ventas y la entrega del servicio, con el fin de generar el margen de beneficios esperado para el cliente y usuario. Se ejemplifica un mapa de procesos clave de producto y el mapa de procesos de venta.

Figura 19. Cadena de valor de FloreSer Emocional



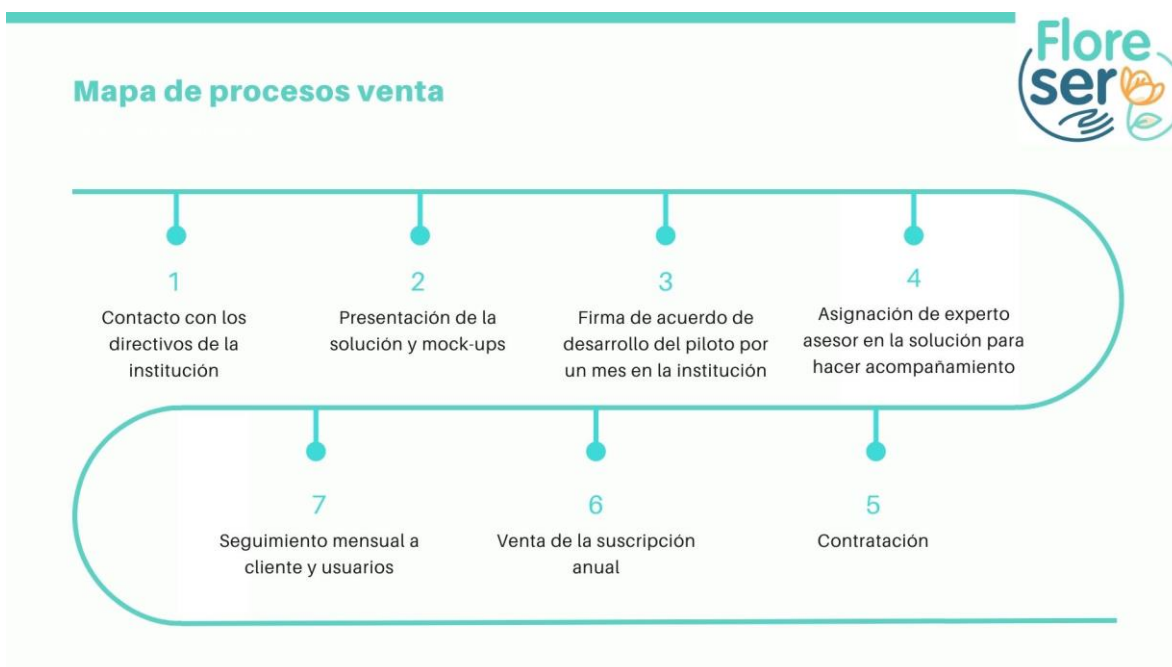
Elaboración con base en: (Economipedia, 2024)

Figura 20. Mapa de procesos clave de producto



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Mapa de procesos de venta



Fuente: Elaboración propia

Llegados a este punto, se establecen a continuación los aspectos legales del emprendimiento, incluidos las licencias de la metodología del diagnóstico de bienestar emocional, los seguros requeridos y otros requisitos a mediano plazo, que permitan blindar legalmente a FloreSer Emocional.

### **3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento**

El entorno legal en el que opera FloreSer Emocional cuenta con requisitos legales relacionados con la Licencia TEIQue del diagnóstico del bienestar emocional con el Laboratorio Psicométrico de London. Se espera poder establecer una alianza estratégica con el laboratorio para conseguir precios asequibles dependiendo del número de licencias contratado de manera anual.

En caso de no lograr una negociación como aliados se deberá buscar un método alternativo dado su alto costo por licencia, el cual ronda las 50 libras, como por ejemplo el Programa 3C: conmigo, contigo, con todo, un programa de resiliencia y compasión como camino a la inclusión, diseñado para el desarrollo de las habilidades socioemocionales de la Fundación Saldarriaga Concha.

En cuanto a seguros, se espera contratar una póliza de ciberriesgo, dado la cantidad de información que se almacenará en los servidores propios de FloreSer Emocional, reduciendo el riesgo de robo de información y garantizar la protección de los datos de las instituciones educativas y de los usuarios. Adicionalmente, se buscará acompañar la póliza de ciberriesgo con una de Responsabilidad Civil Extracontractual, en caso de llegar a afectar a terceros en el desarrollo del servicio por causas externas y de Cumplimiento, que respalde la oferta de valor propuesta por FloreSer Emocional con los diferentes clientes, en caso de no lograr cumplir con dicha promesa de valor.

Una vez se cuente con la batería de variables que constituyan el esquema de personalización de la aplicación y el seguimiento del impacto del servicio, se planteará la opción de patentar la solución. Adicionalmente, en cuanto a clientes, proveedores y empleados se manejarán contrataciones de prestación de servicios, hasta alcanzar el punto de equilibrio.

En el mediano plazo (5 años) se espera mejorar los contratos del equipo a contratos a término fijo con todas las prestaciones de ley y esquema de beneficios que faciliten la atracción y retención del talento humano. Es preciso recalcar que mientras el equipo tenga contratos de prestación de servicios no se les podrá exigir un horario laboral ni exclusividad de actividades con la compañía.

En el capítulo cuarto se explican la infraestructura tecnológica requerida, los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento, las estrategias de financiación y el plan financiero detallado, incluida la evaluación de la viabilidad del mismo.

#### **4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento**

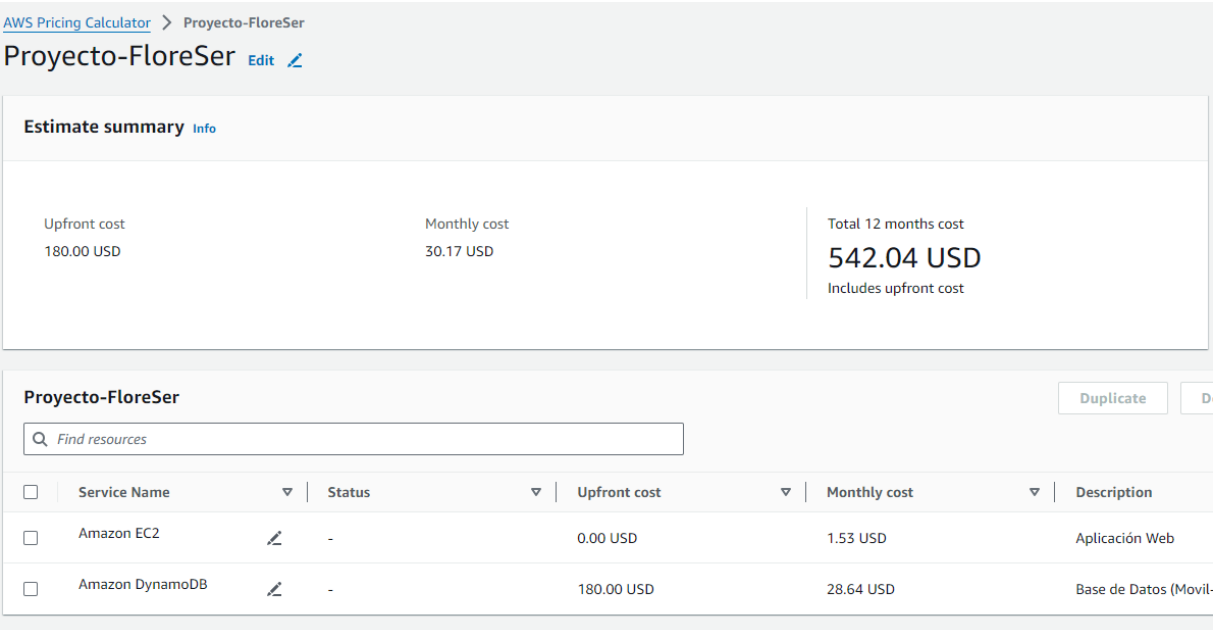
##### **4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento**

FloreSer Emocional trabajará de manera remota y directamente en las instalaciones educativas en las que tengamos operaciones. Por ende, no tendrá requerimientos físicos (espacios, accesos), de transporte, entorno, instalación; ni costos de alquiler, mantenimiento, servicios públicos, seguros pyme, costos de construcción y/o remodelación. De tal forma, se dará continuación al subcapítulo que detalla la infraestructura tecnológica y TIC requerida para llevar a cabo FloreSer Emocional.

## 4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Para FloreSer Emocional es de gran importancia la infraestructura tecnológica en los procesos organizacionales como habilitante de exponencialidad de la solución. Los requerimientos de infraestructura tecnológica se enmarcan en la adquisición de Amazon EC2 para el aplicativo móvil y el Amazon Dybamo D8, como almacenamiento de base de datos y licencias de programación con Python, que se adquirirán por demanda.

Figura 22. Cotización de requerimientos informáticos con *Amazon Web Service*



Proyecto-FloreSer						
Estimate summary <a href="#">Info</a>						
Upfront cost	Monthly cost	Total 12 months cost				
180.00 USD	30.17 USD	<b>542.04 USD</b>				
		Includes upfront cost				
Proyecto-FloreSer						
<input type="text" value="Find resources"/>						
<input type="checkbox"/>	Service Name	Status	Upfront cost	Monthly cost	Description	
<input type="checkbox"/>	Amazon EC2	-	0.00 USD	1.53 USD	Aplicación Web	
<input type="checkbox"/>	Amazon DynamoDB	-	180.00 USD	28.64 USD	Base de Datos (Movil-	

Fuente: *AWS Pricing Calculator*

En términos de Tecnologías para la Información y las Comunicaciones TIC se requerirá una página web, con Godaddy se contratará el alojamiento y se comprará el dominio. Así como se requerirán redes sociales, principalmente Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y LinkedIn. Cabe mencionar que se verificó toda la disponibilidad de dominios y nombres por plataforma, el cual se visualiza en el subcapítulo 5.2.

### **4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento**

Los elementos que se requieren para la producción y puesta en marcha de FloreSer Emocional, gracias al análisis sectorial realizado con [Gestor de Crédito](#), incluye la gestión de inventarios los cuales tiene una rotación de 57 días, 104 días de pago a proveedores, un ciclo de caja de conversión de efectivo de 30 días y un grado de endeudamiento máximo del 15%. Cabe mencionar que esta información se detalla en la sección 4.5. Plan Financiero y en la sección subsiguiente se presentan las estrategias de financiación con los gastos involucrados en la apertura del emprendimiento y el capital inicial requerido.

### **4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento**

Los gastos involucrados en la apertura del emprendimiento se encuentran relacionados con el desarrollo de la página web, el desarrollo de la aplicación móvil, el software de monitoreo y la estructuración de la certificación o sello SER (Somos Emocionalmente Responsables), en el cual se estima un capital autorizado de \$527.996.401. Así, los gastos de la puesta en marcha se precisan a continuación. En cuanto a reservas de contingencias se espera reservar el 50% de los costos iniciales totales.

Un primer aporte de capital será de la única socia inversionista de \$ 79.199.460 para financiar primeros desarrollos tecnológicos y de diseño. Adicionalmente, se solicitarán \$448.796.941 de aportes de capital de ángeles inversionistas interesados en soluciones EdTech, que hacen parte de *Angel Investment Network* y otro tipo de actores que cuentan con recursos de filantropía como fundaciones empresariales y familiares que trabajen en educación y salud mental, para temas socioemocionales en la educación como Aqmen, Fundación Santo Domingo, la Fundación Pro Caps, la Fundación Carlos Vallecilla Borrero, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Carvajal y la Fundación Telefónica Movistar, entre otras.

Los aportes de capital representan el 85% de lo requerido en el plan de financiamiento, es decir, \$448.796.941.

Tabla 9. Aporte de capital

Flujo de caja MET indirecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Utilidad operacional	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,461,462
Depreciación	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 0
ctas x Pagar con Proveedores	\$ 17,282,728	-\$1,611,415	\$ 1,265,973	\$ 1,368,242	\$ 1,478,772
Aporte de capital	\$ 448,796,941	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestamos bancarios	\$ 61,916,733	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de ingresos	\$ 679,911,231	\$ 210,752,997	\$ 227,118,123	\$ 241,812,320	\$ 209,726,577
	\$ 30,887,509	\$ 5,431,420	\$ 2,933,946	\$ 3,170,958	\$ 3,427,117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

La estrategia de financiación se encuentra articulada con el plan financiero del emprendimiento, el cual se presenta en la sección inmediatamente posterior, en el cual se incluye las metas y necesidades financieras, así como aspectos relacionados con ingresos, utilidad, estructura de costos, balance, indicadores, fondos recibidos, costos de empleados, entre otros.

#### 4.5 Plan financiero del emprendimiento

##### Ingresos:

12 ventas al año del programa personalizado (\$20.000.000), vendiendo un programa al mes darían ingresos operativos por \$240.867.020 al año:

Tabla 10. Resumen precio, volumen de transacciones, unidades de consumo por transacción e ingresos operativos

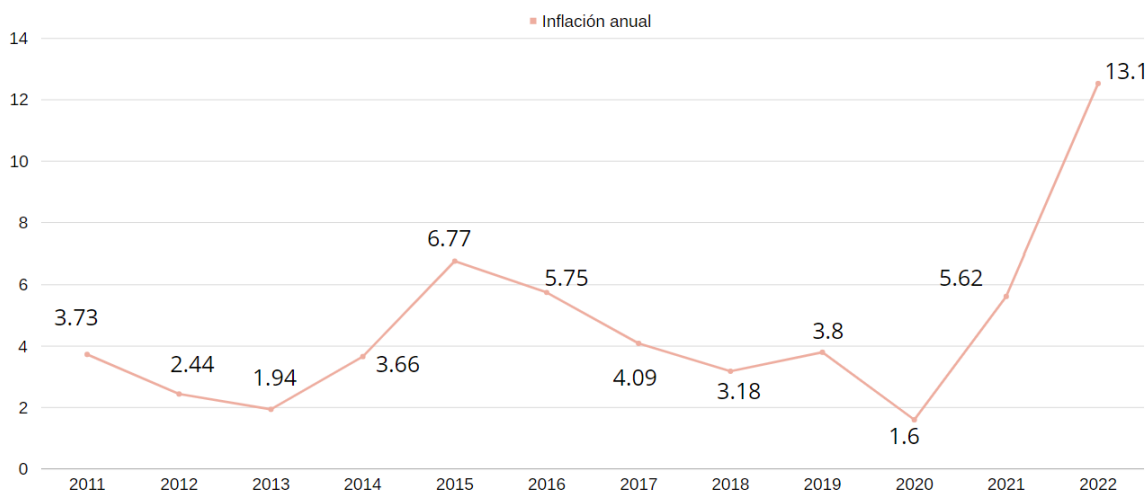
Item	Producto / Servicio	Precio de consumo por transacción	Mercado total en volúmen de transacciones	Participación del mercado de FloreSer	Ventas de FloreSer en unidades de consumo por transacción	Ingresos operativos en pesos colombianos COP
1	Programa de bienestar para docentes proyectado por institución educativa	\$20.000.000	\$185.282.323.388	0,0000000065%	12,04	\$240.867.020

Fuente: Elaboración propia

- Proyección de ingresos a 5 años

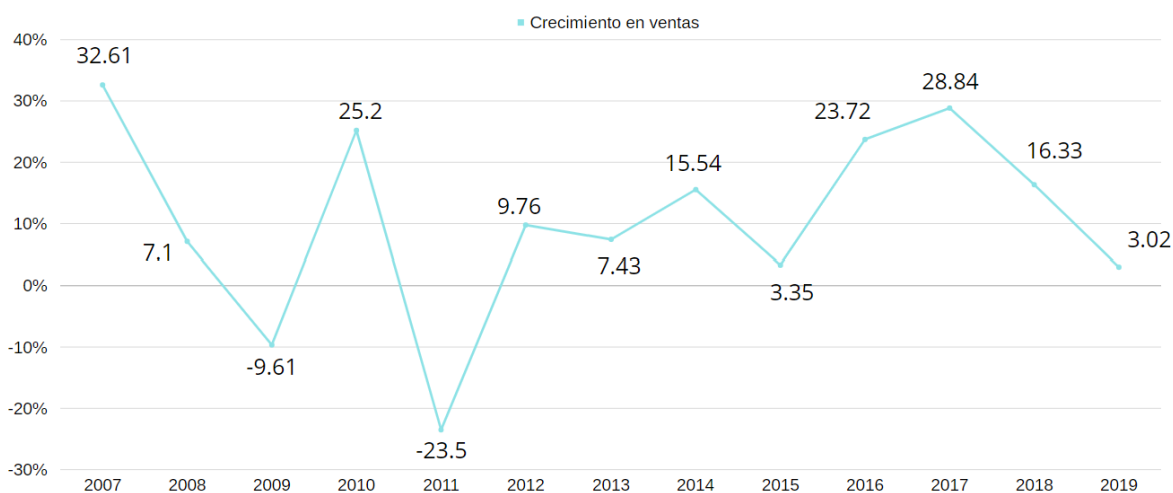
La proyección de ingresos a 5 años tiene en cuenta el aumento del precio según el promedio de la inflación en Colombia, desde el 2011 hasta 2022, del 4,64%:

Figura 23. Histórico de la inflación anual en Colombia 2011-2022



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Índice de Precios al Consumidor del DANE.

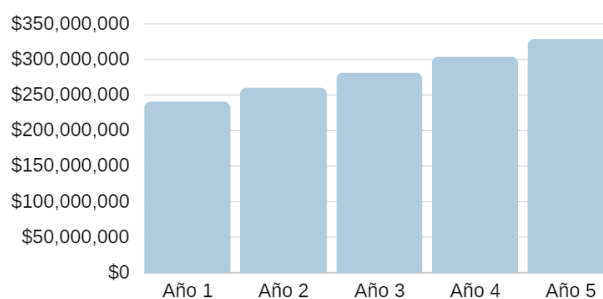
Adicionalmente, el aumento del volumen se proyecta según la información de crecimiento en ventas del sector real de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito, en el que el promedio de los últimos 5 años fue del 15,65%. Se decide usar el dato menor del promedio, de 3.02%.

Figura 24. Crecimiento en ventas del sector real de *Consulting* en Colombia

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

En consecuencia, la proyección de ventas de los primeros cinco años tiene en cuenta el aumento del precio, según el Índice de Precios del Consumidor histórico de 2011 a 2022 en Colombia, así como el promedio del valor de crecimiento de ventas de servicios de *Consulting* de la plataforma Gestor Virtual.

Tabla 11. Proyección de ventas primeros 5 años



Panel de variables independientes e inductoras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Análisis de los ingresos</b>					
Ventas	\$240.867.020	\$260.324.938	\$281.354.720	\$304.083.348	\$328.648.058
Aumento de precio		4%	4%	4%	4%
Aumento de volumen		3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia

Vale recordar que, tras los primero cinco años de operación se espera explorar otras fuentes de ingresos tales como, estudios, consultorías, investigaciones, evaluaciones y apoyos complementarios en las temáticas e instituciones, con el fin de alcanzar al menos un 10% de ingresos adicionales.

### Egresos:

Gracias a la plataforma Gestor de Crédito se identificaron los valores promedio del sector en costo de ventas, gastos de administración, aumento en gastos de administración y gastos de ventas:

Tabla 12. Análisis de costos y gastos

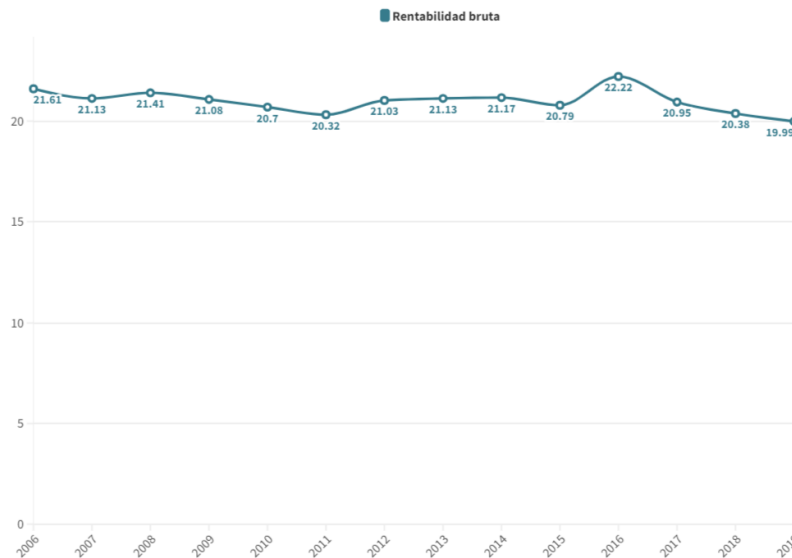
Panel de variables independientes e inductoras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Análisis de los costos y gastos					
Costo de ventas	21%	21%	21%	21%	21%
Gastos de administración		\$ 18.209.547	\$ 19.485.708	\$ 20.851.306	\$ 23.876.319
Aumento en Gtos de Admón	2%		2%	2%	2%
Gastos de ventas	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

#### - Costos de ventas

El costo de ventas se calcula según el promedio de costo de ventas del sector personalizado de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito, en el que el promedio de los últimos 5 años fue del 20.8%, aproximado al 21%, lo cual implican \$50.100.340 en el primer año:

Tabla 13. Rentabilidad bruta



Panel de variables independientes e inductoras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
Ventas	\$ 240.867.020	\$ 260.324.938	\$ 281.354.720	\$ 304.083.348	\$ 328.648.058
Costo de ventas	\$ 50.100.340	\$ 54.147.587	\$ 58.521.782	\$ 63.249.336	\$ 68.358.796

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

- Costos fijos

En cuanto a los costos fijos de ventas se tienen en cuenta, los costos de personal, el mantenimiento de plataformas tecnológicas del programa de bienestar docente, los equipos de cómputo y la depreciación.

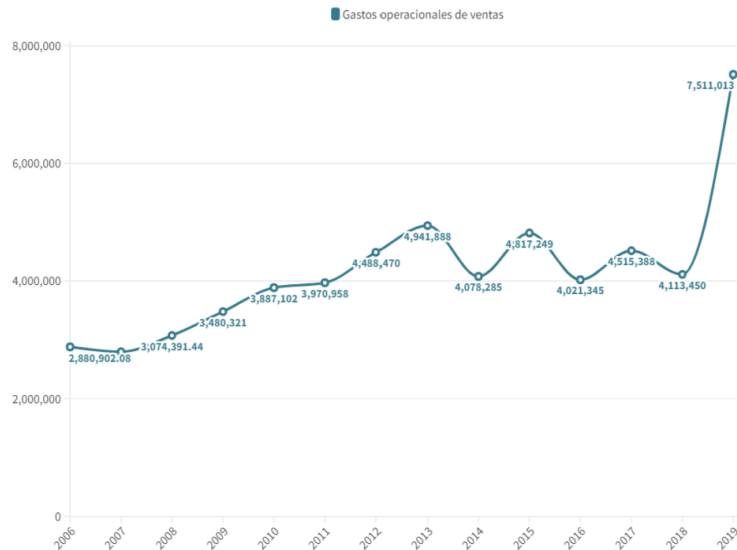
- Costos variables

En cuanto a costos variables de ventas se tienen en cuenta la mano de obra directa, relacionada principalmente con la definición estratégica y medición de las herramientas creadas con enfoque psicopedagógico y el acompañamiento personalizado a las instituciones educativas.

### 2.1. Gastos de ventas

Los gastos de ventas se calculan según el promedio de gastos de ventas del sector personalizado de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito, en el que el promedio de todos los años con datos disponibles fue del 8.57% de las ventas, alrededor de \$20.642.304:

Tabla 14. Gastos operacionales de ventas



Gastos operacionales de ventas	5.502,57	3.742,90	4.375,37	3.320,68	2.808,55	2.018,95	2.564,43	2.354,07	2.263,66	1.977,57	2.761,87	2.221,12	2.564,17	2.435,55	2.104,77	
	8.57	10,14	6,02	7,25	6,51	7,15	6,36	8,34	8,85	9,14	8,76	9,36	9,43	9,83	10,00	11,47

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Tabla 15. Gastos de ventas

Panel de variables independientes e inductoras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
Ventas	\$ 240.867.020	\$ 260.324.938	\$ 281.354.720	\$ 304.083.348	\$ 328.648.058
Costo de ventas	\$ 50.100.340	\$ 54.147.587	\$ 58.521.782	\$ 63.249.336	\$ 68.358.796
Utilidad bruta	\$ 190.766.680	\$ 206.177.351	\$ 222.832.938	\$ 240.834.011	\$ 260.289.262
Gastos de administración	\$ 18.209.547	\$ 19.485.708	\$ 20.851.306	\$ 22.312.607	\$ 23.876.319
Gastos de depreciación	\$ 47.982.616	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de venta	<b>\$ 20.642.304</b>	\$ 22.309.847	\$ 24.112.100	\$ 26.059.943	\$ 28.165.139

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

- Gastos fijos

No se identificaron gastos de ventas fijos.

- Gastos variables

Relacionados al marketing y venta del producto, centro de atención al cliente en horario laboral, seguros e impuestos.

- Gastos administrativos

Los gastos administrativos se calculan según el promedio de gastos administrativos del sector personalizado de alrededor 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito, en el que el promedio de todos los años con datos disponibles fue del 7.65% de ventas, equivalente a \$18.209.547:

Tabla 16. Gastos operacionales de administración

Gastos operacionales de admon	2.695,86	5.564,73	5.030,25	4.759,56	3.142,70	3.005,16	2.356,95	2.016,47	1.846,14	1.525,14	1.870,34	1.620,40	2.420,42	1.582,60	1.328,08
7,65	4,97	8,95	8,33	9,33	8,00	9,46	7,67	7,58	7,45	6,76	6,34	6,88	9,28	6,50	7,23

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Tabla 17. Gastos de administración

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)</b>					
Ventas	\$ 240.867.020	\$ 260.324.938	\$ 281.354.720	\$ 304.083.348	\$ 328.648.058
Costo de ventas	\$ 50.100.340	\$ 54.147.587	\$ 58.521.782	\$ 63.249.336	\$ 68.358.796
Utilidad bruta	\$ 190.766.680	\$ 206.177.351	\$ 222.832.938	\$ 240.834.011	\$ 260.289.262
Gastos de administración	<b>\$ 18.209.547</b>	\$ 19.485.708	\$ 20.851.306	\$ 22.312.607	\$ 23.876.319

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

- Gastos administrativos fijos

Principalmente identificados en gastos del equipo de contadores, revisor fiscal administración de la plataforma.

- Gastos administrativos variables

Identificados en aportes a seguridad social, cesantías, vacaciones, ARL y caja de compensación de los colaboradores, una vez se logre el flujo de caja para modificar los contratos de prestación de servicios por contratos laborales.

### **Cálculo y explicación del punto de equilibrio**

Se calcula el punto de equilibrio teniendo en cuenta el precio de la venta unitaria, del programa personalizado de bienestar docente (\$20.000.000). El costo de venta unitario se calcula sobre el 21% del costo de ventas, anteriormente explicado, el cual representa \$4.164.339, dividido por 12 ventas estimadas para el primer año, según el 0,0000000065% de participación del mercado y para fines del ejercicio de cálculo del punto de equilibrio, se dividen los costos de ventas fijos y variables en 2, siendo cada uno de \$2.082.169.

Tabla 18. Precio de venta unitaria

FloreSer Emocional	
pv	\$ 20.000.000,00
cv	\$ 2.082.169
cf	\$ 2.082.169
qe	<b>0,12</b>
pe	\$ 2.324.131

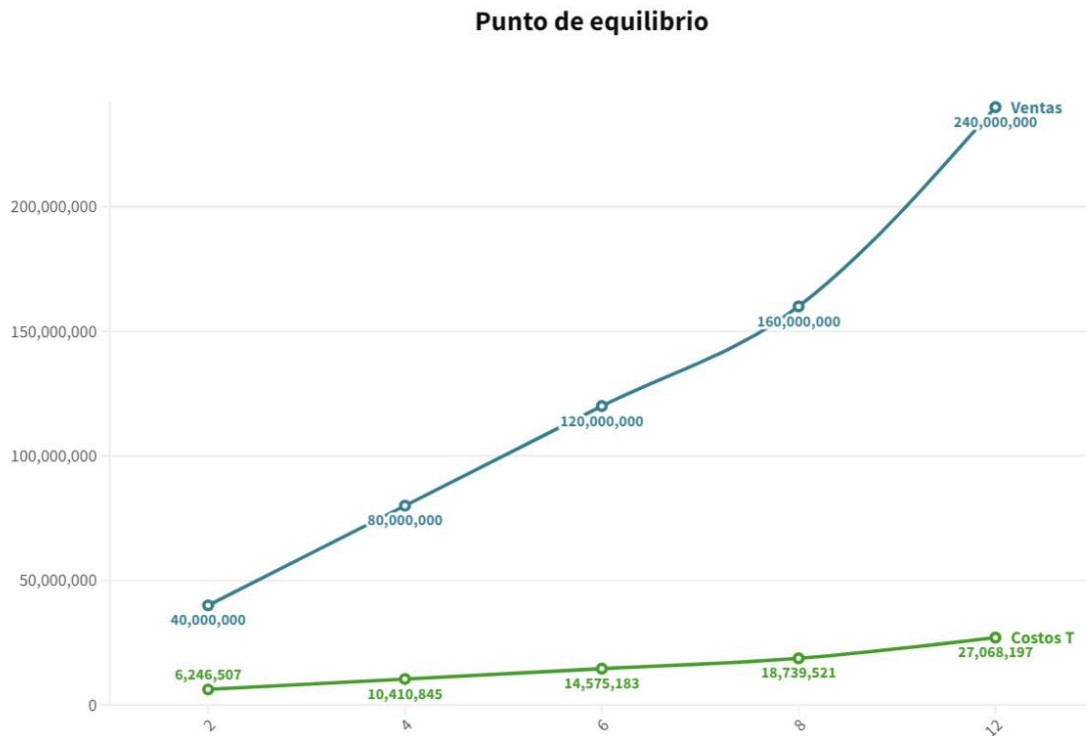
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Se identifica que el  $q_e^5$  (cantidad de equilibrio) es del 0,12, lo que implica que se requiere de 0,12 ventas para que con el precio de \$20.000.000 pueda alcanzar el punto de equilibrio.

---

<sup>5</sup>  $q_e$ : cantidad de equilibrio

Figura 25. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

En la tabla se observa que el número de ventas supera el costo de ventas con utilidades de hasta \$ 212.931.803 por 12 unidades vendidas al año.

Tabla 19. Cantidad, ventas, costos y utilidades

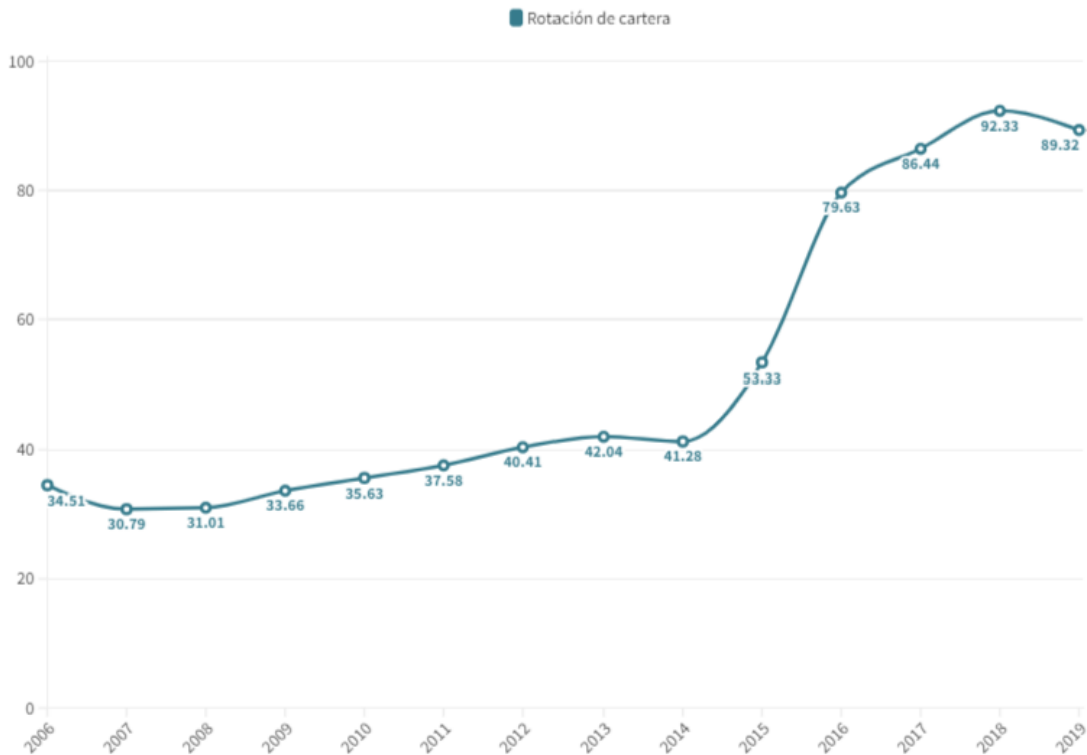
CANTIDAD	VENTAS	COSTOS T	UTILIDADES
2	\$ 40.000.000	\$ 6.246.507	\$ 33.753.493
4	\$ 80.000.000	\$ 10.410.845	\$ 69.589.155
6	\$ 120.000.000	\$ 14.575.183	\$ 105.424.817
8	\$ 160.000.000	\$ 18.739.521	141.260.479
12	\$ 240.000.000	\$ 27.068.197	\$ 212.931.803

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

## Inversión en Capital de Trabajo

La rotación de cartera se estima según el promedio de días del sector personalizado de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito, la rotación de cartera es de 57 días en promedio.

Figura 26. Rotación de cartera



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Lo cual implica una inversión en cartera global, en el primer año de \$37.614.850 y de \$3.001.076 en promedio para los años 2 al 5.

Tabla 20. Cambio en cartera

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo					
Cambio en cartera	\$ 37.614.850	\$ 2.967.312	\$ 3.278.341	\$ 3.543.175	\$ 3.829.403

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

- Cuentas por pagar a proveedores

Para calcular el valor que se va a conseguir de los proveedores dependerá del tamaño de las compras que se calcula de lo que se requiere comprar en el primer año, teniendo en cuenta que no hay inventario inicial, por lo que se requieren \$10.555.387.

Tabla 21. Inventario inicial y final

Planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)</b>					
Ventas	\$ 240,867,020	\$ 260,324,938	\$ 281,354,720	\$ 304,083,348	\$ 328,648,058
Inventario inicial	\$ 0	\$ 10,555,387	\$ 11,408,081	\$ 12,329,658	\$ 13,325,682
Compras	\$ 60,655,727	\$ 55,000,281	\$ 59,443,359	\$ 64,245,361	\$ 69,435,282
Disponibles	\$ 60,655,727	\$ 65,555,668	\$ 70,851,439	\$ 76,575,018	\$ 82,760,964
Inventario final	\$ 10,555,387	\$ 11,408,081	\$ 12,329,658	\$ 13,325,682	\$ 14,402,168

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Respecto a los días de plazo de pago que dan los proveedores, gracias al promedio de días del sector personalizado de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito del 2015 al 2019, la rotación de proveedores es de 104 días en promedio.

Figura 27. Rotación de proveedores



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Ahora bien, lo anterior impacta en el flujo de caja, específicamente en las cuentas por pagar con proveedores que se calcula del tamaño de las compras, \$ 60.655.727, dividido en su proporción diaria (365 días) y multiplicado entre los días promedio de la rotación de proveedores que es de 104 días, dando un valor de \$17.282.728 que sirven para financiar los inventarios necesarios de FloreSer Emocional.

Tabla 22. Cuentas por pagar a proveedores

Flujo de caja MET.INDIRECTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Utilidad operacional	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,247,805
Depreciación	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 0
Ctas x pagar con proveedores	\$ 17,282,728	-\$ 1,611,415	\$ 1,265,973	\$ 1,368,242	\$ 1,478,772

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

En cuanto al ciclo de caja de conversión de efectivo producto de los días de plazo de cartera, más 365 días dividido entre el número de veces que rotan los inventarios, menos los días de plazo de pago a proveedores da un resultado de 30 días.

Tabla 23. Ciclo de caja de conversión de efectivo

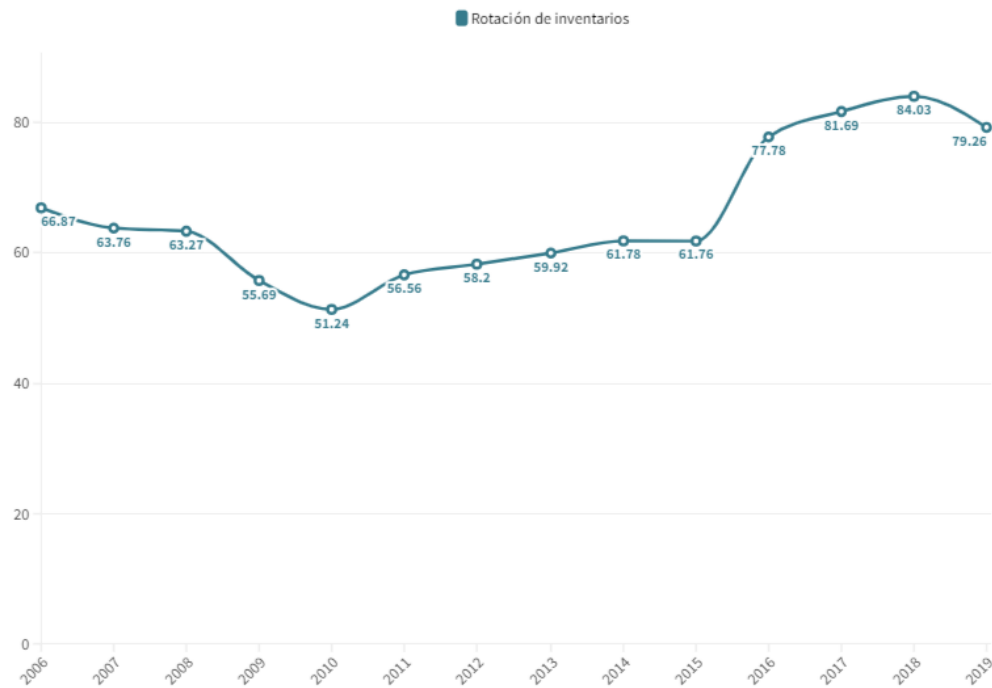
Panel de variables independientes o inductoras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Análisis de los requerimientos de capital de trabajo					
Días plazo cartera	57 días	57 días	57 días	57 días	57 días
Rotación veces de inventarios		5 :1 /x/ veces	5 :1 /x/ veces	5 :1 /x/ veces	5 :1 /x/ veces
Días plazo pago proveedores	104 días	104 días	104 días	104 días	104 días
Ciclo de caja de conversión de efectivo	30 días	<b>30 días</b>	30 días	30 días	30 días

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

#### - Inventarios

La rotación de veces de inventarios se estima según el promedio de días del sector personalizado de alrededor de 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito del 2015 al 2019, la cual es de 76,9 días en promedio:

Figura 28. Rotación de inventarios



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Lo anterior, indica que en un año la rotación de inventarios se hará 5 veces, es decir es necesario contar con un inventario inicial de \$10.555.387. Adicionalmente, gracias al dato de inventario se calcula el tamaño de compras que es de \$60.655.727, teniendo en cuenta los inventarios finales y el costo de ventas.

Tabla 24. Cambio en inventario

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Efectivo</b>					
Cambio en cartera	\$ 37.614.850	\$ 2.967.312	\$ 3.278.341	\$ 3.543.175	\$ 3.829.403
Cambio en inventario	\$ 10.555.387	\$ 852.694	\$ 921.577	\$ 996.025	\$ 1.076.486

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

### Inversión en Capex

Aquellas inversiones necesarias en maquinaria, planta y equipo (CAPEX), son gastos que se van a diferir en el tiempo y no son gastos operativos (OPEX).

Gracias a los datos de activos no corrientes en el balance del sector personalizado de alrededor 3.446 servicios de *Consulting* en la plataforma virtual Gestor de Crédito y a las ventas o promedio de ingresos operativos en el P&G<sup>6</sup>, se calcula la relación existente entre ambas variables, dando como resultado que por cada peso invertido en activos no corrientes se venderán \$1.46 pesos.

Tabla 25. Activo no corriente / ventas

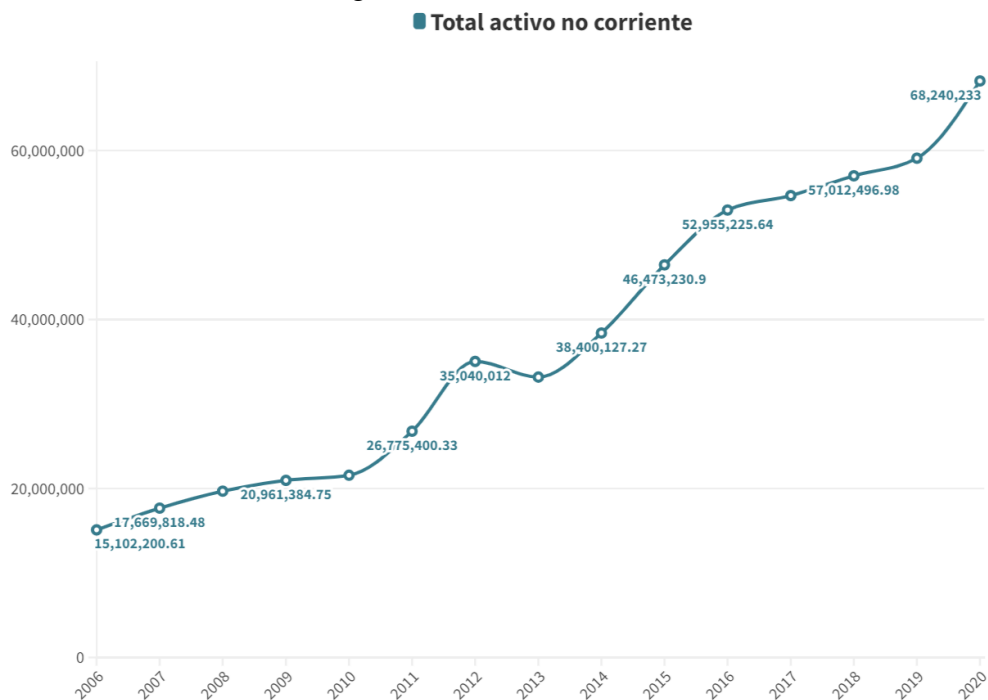
Activo no corriente / ventas (1)	2.695,86	5.564,73	5.030,25	4.759,56	3.142,70	3.005,16	2.356,95	2.016,47	1.846,14	1.525,14	1.870,34	1.620,40	2.420,42	1.582,60
7,85	4,97	8,95	8,33	9,33	8,00	9,46	7,67	7,58	7,45	6,76	6,34	6,88	9,28	6,50

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

---

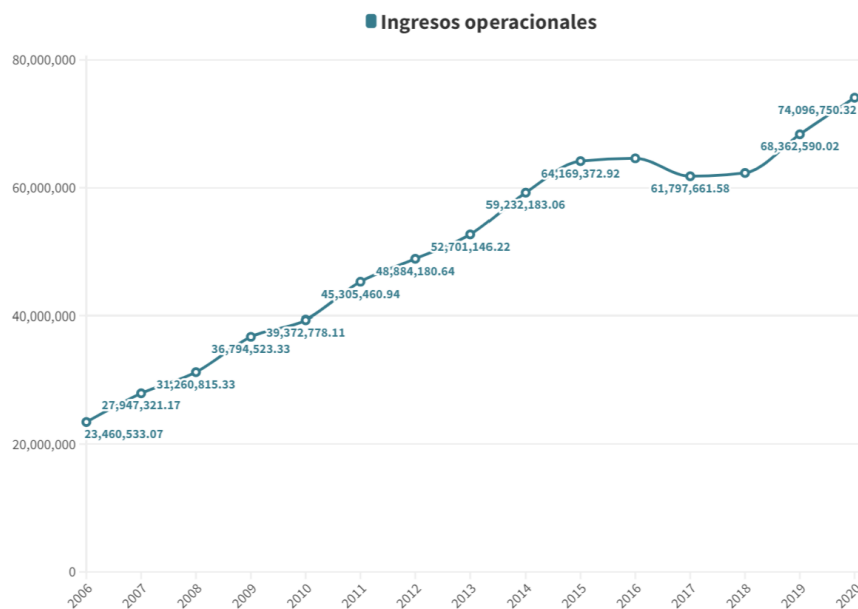
<sup>6</sup> Estado de pérdidas y ganancias

Figura 29. Total, activo no corriente



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Figura 30. Ingresos operacionales



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Ahora, para calcular el plazo de la depreciación, dado el ejercicio se calcula las inversiones en activos fijos sobre 10 años, lo que significa que cada año harán parte del gasto de depreciación será de \$47.888.616.

Tabla 26. Análisis de requerimientos en activos fijos

Análisis de los requerimientos en activos fijos						
Inversiones en activos fijos	\$ 479,826,165	\$ 479,826,165	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plazo de depreciación	10 años	<b>\$ 47,882,616</b>	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Para calcular las inversiones no corrientes o CAPEX se toman los datos de las inversiones en activos fijos brutos, que para el modelo son \$479.826.165, solamente para el 1 año, sufre una depreciación de \$47.982.616 y el activo fijo neto es de \$431.843.548. Para los años posteriores se tiene en cuenta la depreciación acumulada que es la suma de la depreciación del año actual frente al año anterior, hasta al año 5 tener un valor del activo fijo de \$664.445.699.

Tabla 27. Activo bruto fijo, depreciación acumulado y activo fijo neto

Balance general	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Caja + Bancos	\$ 128,386,471	\$ 221,232,905	\$ 269,614,970	\$ 318,864,213	\$ 310,914,751
Cartera, deudores, cuentas por cobrar a clientes	\$ 37,614,850	\$ 40,582,161	\$ 43,860,503	\$ 47,403,678	\$ 51,233,081
Inventarios	\$ 10,555,387	\$ 11,408,081	\$ 12,329,658	\$ 13,325,682	\$ 14,402,168
Activos corriente	\$176,556,708	\$ 273,223,147	\$ 325,805,131	\$ 379,593,573	\$ 376,550,000
Activo fijo bruto	\$ 479,826,165	\$ 479,826,165	\$ 479,826,165	\$ 479,826,165	\$ 479,826,165
Depreciación acumulada	\$ 47,982,616	\$ 95,965,233	\$ 143,947,849	\$ 191,930,466	\$ 191,930,466
Activo fijo neto	431,843,548	\$ 383,860,932	\$ 335,878,315	\$ 287,895,699	\$ 287,895,699
Total activos	\$ 608,400,256	\$ 657,084,079	\$ 661,683,446	\$ 667,589,272	\$ 664,445,699

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

### Obligaciones Financieras y Patrimonio

Teniendo en cuenta que el total de activos de FloreSer Emocional son de \$ 664.445.699. El requerimiento en capital de trabajo bruto operativo es de \$ 47.982.616 y de CAPEX de \$479.826.165, el plan de inversión es de \$527.996.401.

Tabla 28. Capital de trabajo bruto operativo y Capex

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Efectivo</b>					
Cambio en cartera	\$ 37,614,850	\$ 2,967,312	\$ 3,278,341	\$ 3,543,175	\$ 3,829,403
Cambios en inventarios	\$ 10,555,387	\$ 852,694	\$ 921,577	\$ 996,025	\$ 1,076,486
Requerimientos. cap de trabajo bruto operativo	\$ 48,179,237	\$ 3,820,006	\$ 4,199,918	\$ 4,539,200	\$ 4,905,889
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$ 479,826,165				
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 527,996,401	\$ 3,820,006	\$ 4,199,918	\$ 4,539,200	\$ 4,905,889
Gastos financieros	\$ 11,145,012	\$ 8,916,009	\$ 6,687,007	\$ 4,458,005	\$ 12,383,347
Amortización de pasivos	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347
Dividendos	\$ -	\$ 60,311,681	\$ 101,052,761	\$ 111,268,642	\$ 122,202,247
Impuestos	\$ -	\$ 32,475,520	\$ 54,413,025	\$ 59,913,884	\$ 65,801,210
Total egresos	\$ 551,524,760	\$ 117,906,563	\$ 178,736,058	\$ 192,563,077	\$ 217,676,039
SALDO DE CAJA	\$ 128,386,471	\$ 92,846,434	\$ 48,382,065	\$ 49,249,243	<b>-\$ 7,949,462</b>
SALDO ACUMULADO	\$ 128,386,471	\$ 221,232,905	\$ 269,614,970	\$ 318,864,213	\$ 310,914,751

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

#### - Aportes de Capital

El primer aporte de capital será de la socia inversionista de \$79.199.460 para financiar primeros desarrollos tecnológicos y de diseño. Adicionalmente, se solicitará \$448.796.941. de aportes de capital de ángeles inversionistas interesados en soluciones EdTech, que hacen parte de Angel Investment Network y otro tipo de actores que cuentan con recursos para temas socioemocionales en la educación como como Aqmen, Fundación Santo Domingo, la Fundación Pro Caps, la Fundación Carlos Vallecilla Borrero, la Fundación Saldarriaga

Concha, la Fundación Carvajal y la Fundación Telefónica Movistar y otras fundaciones con disponibilidad de recursos y necesidad de invertirlos.

Los aportes de capital representan el 84,9% de lo requerido en el plan de financiamiento, es decir, \$448.796.941.

Tabla 29. Aporte de capital

Flujo de caja MET indirecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Utilidad operacional	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,461,462
Depreciación	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 0
ctas x Pagar con Proveedores	\$ 17,282,728	-\$1,611,415	\$ 1,265,973	\$ 1,368,242	\$ 1,478,772
Aporte de capital	\$ 448,796,941	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestamos bancarios	\$ 61,916,733	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de ingresos	\$ 679,911,231	\$ 210,752,997	\$ 227,118,123	\$ 241,812,320	\$ 209,726,577
	\$ 30,887,509	\$ 5,431,420	\$ 2,933,946	\$ 3,170,958	\$ 3,427,117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

#### - Obligaciones financieras

Se estima un porcentaje de endeudamiento del 15% a 5 años e intereses estimados en el 18% de interés nominal, siendo aprobado por los socios solicitar un préstamo bancario por \$49.533.386, cuyo coeficiente de cobertura de interés, producto del de dividir los intereses en la utilidad operacional, es de 9,3.

Tabla 30. Saldo del pasivo y coeficiente de cobertura de intereses

Análisis de los requerimientos en activos fijos						
Grado de endeudamiento	15%					
Tasa de interés nominal	18%					
Plazo de crédito	5 años					
Saldo del pasivo	\$ 61,916,733	<b>\$ 49,533,386</b>	\$ 37,150,040	\$ 24,766,693	\$ 12,383,347	\$ 0
Amortización a capital		\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347
Intereses		\$ 11,145,012	\$ 8,916,009	\$ 6,687,007	\$ 4,458,005	\$ 12,383,347
Coefficiente cobertura intereses		<b>9.3</b>	18.4	26.6	43.2	16.8

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

La amortización a capital con cuota fija es de \$12.383.347 e intereses de \$11.145.012, en el primer año.

Tabla 31. Análisis de los requerimientos de amortización

Análisis de los requerimientos de financiación						
Grado de endeudamiento	15%					
Tasa de interés nominal	18%					
Plazo de crédito	5 años					
Saldo del pasivo	\$ 61,916,733	<b>\$ 49,533,386</b>	\$ 37,150,040	\$ 24,766,693	\$ 12,383,347	\$ 0
Amortización a capital		<b>\$ 12,383,347</b>	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347
Intereses		\$ 11,145,012	\$ 8,916,009	\$ 6,687,007	\$ 4,458,005	\$ 12,383,347
Coefficiente cobertura intereses		9.3	18.4	26.6	43.2	16.8

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

En total, para el primer año se pagaría \$99.291.634 en el total de pasivos.

Tabla 32. Total, pasivos

Pasivos					
Obligaciones financieras	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 12,383,347	\$ 0
Ctas x pagar proveedores	\$ 17,282,728	\$ 15,671,313	\$ 16,937,286	\$ 18,305,527	\$ 19,784,300
Impuestos x pagar	\$ 32,475,520	\$ 54,413,025	\$ 59,913,884	\$ 65,801,210	\$ 68,552,560
Pasivos corrientes	\$ 62,141,595	\$ 82,467,684	\$ 89,234,516	\$ 96,490,084	\$ 88,336,860
Pas. fin. largo plazo	\$ 61,916,733	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 99,291,634</b>	\$ 107,234,377	\$ 101,617,863	\$ 880,464,285	\$ 88,336,860

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

El ejercicio da una utilidad para el primer año de \$60.311.681, dando igualmente como resultado \$0 en la variable de control resultado de la resta entre el total de activos y los pasivos + patrimonio.

Tabla 33. Patrimonio

Patrimonio					
Capital	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941
Reserva legal	\$ 0	\$ 6,031,168	\$ 16,136,444	\$ 27,263,308	\$ 39,483,533
Otras reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad del ejercicio	<b>\$ 60,311,681</b>	\$ 101,052,761	\$ 111,268,642	\$ 122,202,247	\$ 127,311,898
Utilidad retenida		-\$ 6,031,168	-\$ 16,136,444	-\$ 27,263,308	-\$ 39,483,533
<b>Total patrimonio</b>	\$ 509,108,622	\$ 549,849,702	\$ 560,065,583	\$ 570,999,188	\$ 576,108,839

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

### Dividendos, Utilidad Retenida y Reservas Legales

#### - Dividendos

Al ser la parte de la utilidad neta (\$60.311.681) que se reparte cada año, para este caso a partir del segundo año se decide repartir el 20% en dividendos.

Tabla 34. Utilidad neta

Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)					
Ventas	\$ 240.867.020	\$ 260.324.938	\$ 281.354.720	\$ 304.083.348	\$ 328.648.058
Costo de ventas	\$ 50.100.340	\$ 54.147.587	\$ 58.521.782	\$ 63.249.336	\$ 68.358.796
Utilidad bruta	\$ 190.766.680	\$ 206.177.351	\$ 222.832.938	\$ 240.834.011	\$ 260.289.262
Gastos de administracion	\$ 18.209.547	\$ 19.485.708	\$ 20.851.306	\$ 22.312.607	\$ 23.876.319
Gastos de depreciación	\$ 47.982.616	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de venta	\$ 20.642.304	\$ 22.309.847	\$ 24.112.100	\$ 26.059.943	\$ 28.165.139
Utilidad operacional	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,247,805
Gastos financieros	\$ 11,145,012	\$ 8,916,009	\$ 6,687,007	\$ 4,458,005	\$ 12,383,347
Utilidad gravable	\$ 92,787,201	\$ 155,465,786	\$ 171,182,526	\$ 188,003,457	\$ 195,864,458
Impuestos	\$ 32,475,520	\$ 54,413,025	\$ 59,913,884	\$ 65,801,210	\$ 68,552,560
Utilidad neta	<b>\$ 60,311,681</b>	\$ 101,052,761	\$ 111,268,642	\$ 122,202,247	\$ 127,311,898

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

- Utilidad retenida y reservas legales

Por ley, se deben hacer reservas legales, es decir el 50% de lo que se aportó en reserva legal, que en este caso es de \$224.398.471. Según solicitud del gobierno, se exige que la reserva legal sea del 10% de la utilidad del ejercicio, es decir, \$6.031.168 para el primer año, hasta cumplir con el monto total del 50% de las reservas legales. No habrá, en los primeros 5 años, utilidades retenidas pues, van a irse a reservas legales.

Tabla 35. Utilidad retenida y reservas legales

Capital	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941	\$ 448,796,941
Reserva legal	\$ 0	\$ 6,031,168	\$ 16,136,444	\$ 27,263,308	\$ 39,483,533
Otras reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad del ejercicio	\$ 60,311,681	\$ 101,052,761	\$ 111,268,642	\$ 122,202,247	\$ 127,311,898
Utilidad retenida		-\$ 6,031,168	-\$ 16,136,444	-\$ 27,263,308	-\$ 39,483,533
Total patrimonio	\$ 509,108,622	\$ 549,849,702	\$ 560,065,583	\$ 570,999,188	\$ 576,108,839
Pasivos + patrimonio	\$ 608,400,256	\$ 657,084,079	\$ 661,683,446	\$ 599,138,881	\$ 664,445,699
Control	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reserva legal del 50%		\$ 224,398,471	\$ 224,398,471	\$ 224,398,471	\$ 224,398,471
Reserva legal ilimitada		\$ 6,031,168	\$ 10,105,276	\$ 11,126,864	\$ 12,220,225

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

### Evaluación Financiera del Proyecto

Con el objetivo de analizar si el proyecto puede generar ingresos superiores a los egresos, se revisa la viabilidad financiera del proyecto, a través del flujo de caja libre, que se forma por la utilidad operativa de la cual se le restan los impuestos, se le suman la depreciación y las amortizaciones, se resta el capex y el capital de trabajo neto operativo y se saca la tasa del WACC<sup>7</sup>, entendido como el porcentaje que representa la deuda por el costo de la deuda, incluyendo el escudo fiscal, más el patrimonio en la estructura de capital y multiplicado por el costo del *equity*.

FloreSer Emocional su primer ciclo operativo necesita invertir en capital de trabajo neto operativo \$30.887.509, dando un total, en los cinco primeros años, de \$45.850.950 para

<sup>7</sup> Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital)

generar los ingresos del flujo operativo de \$103.932.213 del primer año. En cuanto a capex, solamente se requiere una inversión, en el primer año, de \$479.826.165, sin necesidad de inversiones adicionales en los siguientes cuatro años.

Para el primer año, hay un flujo de caja libre negativo de y a partir del segundo año da valores positivos que inician en el segundo año de \$149.399.363.

Tabla 36. Flujo de caja libre (operativo)

TIR (57%)						
Utilidad operativa(EBIT)	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,247,805	
(-) Impuestos operativos	\$ 36,376,275	\$ 57,533,628	\$ 62,254,337	\$ 67,361,512	\$ 72,886,732	
(+) Depreciación y amortizaciones	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	
(=) Flujo operativo	\$ 115,538,555	\$ 154,830,783	\$ 163,597,813	\$ 173,082,567	\$ 183,343,689	
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	\$ 30,887,509	\$ 5,431,420	\$ 2,933,946	\$ 3,170,958	\$ 3,427,117	
(-) Incremento en los activos	\$ 479,826,165	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
(=) Flujo de caja libre (operativo)	-\$ 395,175,119	\$ 149,399,363	\$ 160,663,868	\$ 169,911,609	\$ 179,916,573	\$ 1,537,748,484
						\$ 507,108,839

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Ahora bien, para conformar el WACC<sup>8</sup> en primer lugar, se construye la estructura de capital teniendo en cuenta la deuda (que tiene en cuenta las obligaciones de largo y corto plazo) y el patrimonio, siendo en el primer año de \$558.645.008.

<sup>8</sup> Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital)

Posteriormente, se estima un  $K_e^9$  del 11,7%, con la fórmula de la tasa de interés nominal por  $(1-tax)$  y el  $K_d^{10}$ , que coincide con la tasa de interés nominal del 18%, siendo el WACC del 11,69%, equivalente al costo promedio ponderado de capital, correspondiente al costo de financiar la estructura de capital del proyecto.

Tabla 37. WACC

Deuda \$	\$ 49,533,386	\$ 37,150,040	\$ 24,766,693	\$ 47,631,917	\$ 0	
Patrimonio \$	\$ 509,108,622	\$ 549,849,702	\$ 560,065,683	\$ 570,999,188	\$ 576,108,839	
Estructura de capital del proyecto	\$ 558,642,008	\$ 586,999,741	\$ 584,832,276	\$ 547,183,545	\$ 576,108,839	
$K_e$	11.70%					
$k_d$	18%	\$ 3,820,006	\$ 4,199,918	\$ 4,539,200	\$ 4,905,889	
WACC	11.69%	11.69%	11.69%	11.69%	11.70%	11.70%
Valor presente para la viabilidad del proyecto	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,412,393,964	\$ 1,376,677,246
Vna fcl	\$ 0	\$ 1,349,517,222	\$ 1,349,517,222	\$ 1,393,548,629	\$ 1,376,677,246	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Ahora bien, para poner en valor presente el valor a perpetuidad, se toma el flujo de caja libre del año seis, dividido por el WACC<sup>11</sup>, el cual da un valor de \$1.537.748.484, que para este caso no es muy similar al total del patrimonio al año cinco que es de \$507.108.839.

---

<sup>9</sup> Cost of Equity (Costo de capital)

<sup>10</sup> Cost of debt (Costo de la deuda)

<sup>11</sup> Weighted Average Cost of Capital (Promedio Ponderado del Costo de Capital)

Tabla 38. TIR<sup>12</sup>

TIR (57%)						
Utilidad operativa(EBIT)	\$ 103,932,213	\$ 164,381,795	\$ 177,869,533	\$ 192,461,462	\$ 208,247,805	
(-) Impuestos operativos	\$ 36,376,275	\$ 57,533,628	\$ 62,254,337	\$ 67,361,512	\$ 72,886,732	
(+) Depreciación y amortizaciones	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	\$ 47,982,616	
(-) Flujo operativo	\$ 115,538,555	\$ 154,830,783	\$ 163,597,813	\$ 173,082,567	\$ 183,343,689	
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	\$ 30,887,509	\$ 5,431,420	\$ 2,933,946	\$ 3,170,958	\$ 3,427,117	
(-) Incremento en los activos	\$ 479,826,165	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
(-) Flujo de caja libre (operativo)	-\$ 395,175,119	\$ 149,399,363	\$ 160,663,868	\$ 169,911,609	\$ 179,916,573	\$ 1,537,748,484
						\$ 507,108,839

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Se toma una primera opción, pasar a valor presente la viabilidad del proyecto, teniendo como dato de referencia el flujo de caja libre del año seis dividido por el WACC dando como resultado \$1.376.677.246.

Tabla 39. Valor presente para la viabilidad del proyecto

Valor presente para la viabilidad del proyecto	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,412,393,964	\$ 1,376,677,246
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

Como segunda opción, se pasa a valor presente la viabilidad del proyecto, con base en el patrimonio como valor terminal, dando para el año seis \$ 515.764.404.

Ambas opciones generan resultados positivos, lo que significa que el proyecto es viable pues los costos de inversión son compensados con los flujos de fondos que generó.

<sup>12</sup> Tasa Interna de Retorno

Tabla 40. Valor presente para la viabilidad del proyecto

Valor presente para la viabilidad del proyecto	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 1,367,767,108	\$ 641,657,310	\$ 515,764,404
--	------------------	------------------	------------------	------------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Gestor de Crédito

El capítulo 5 describirá la estrategia de relacionamiento que permitirá proyectar a FloreSer Emocional y lograr la consolidación de la credibilidad, reputación y reconocimiento del emprendimiento mediante una estrategia de relaciones públicas y de comunicaciones efectivas.

## 5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

### 5.1 Estrategia de marca (Branding)

El propósito de la empresa es el florecimiento del proyecto de vida de niños, jóvenes, trabajadores y familias mediante servicios de consultoría de gestión, apoyo a la educación y formación para el trabajo encaminadas a fortalecer el bienestar integral de comunidades educativas, corporativas, estatales, cooperativas y de diversa índole.

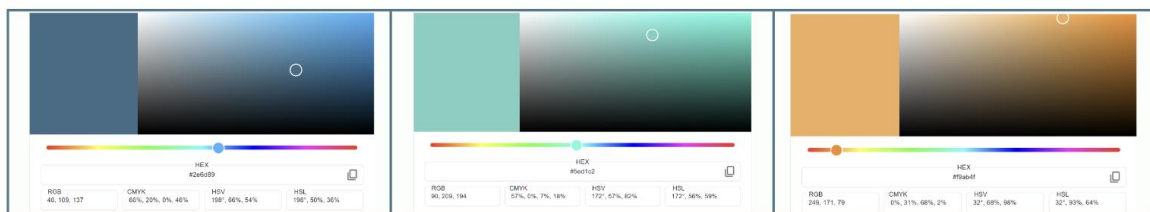
La honestidad, responsabilidad, protección, compromiso, creatividad, innovación y humildad son los valores que identifican la empresa, muy relacionados con el arquetipo de Jung denominado como “El cuidador”: arquetipo ideal para marcas con valores relacionados con la generosidad, la compasión, el altruismo, la protección y la cercanía” (Cyberclick, 2021).

Algunas marcas referentes cuyo arquetipo es “El cuidador” son las compañías aseguradoras, como Mapfre, organizaciones no gubernamentales, como Médicos sin fronteras; carros seguros, como Volvo; e incluso empresas de cuidado de la alimentación y la salud como Nestle (The Power Business School, 2023). Así, la visión de FloreSer Emocional como una sociedad de acciones simplificadas de beneficio e interés colectivo

(BIC) y de estilo arquetípico de “el cuidador” es llegar a ser la plataforma de bienestar emocional más relevante y con mayor impacto de América Latina a 2033.

Ahora bien, la marca de FloreSer Emocional se simboliza en tres colores principales: el azul oscuro (2e6d89), el cual representa según la psicología del color armonía, moderación, verdad y estabilidad; el turquesa (5ad1c2), que representa claridad mental, creatividad, introspección, equilibrio y control emocional y el naranja claro (f9ab4f), que resulta cálido, estimulante, positivo, energético y posee fuerza activa y expansiva. No obstante, se utiliza el naranja con moderación en el logo para no dar apariencia agresiva. (Mejor con salud, 2023) y (Estudio Foto F, 2022) .

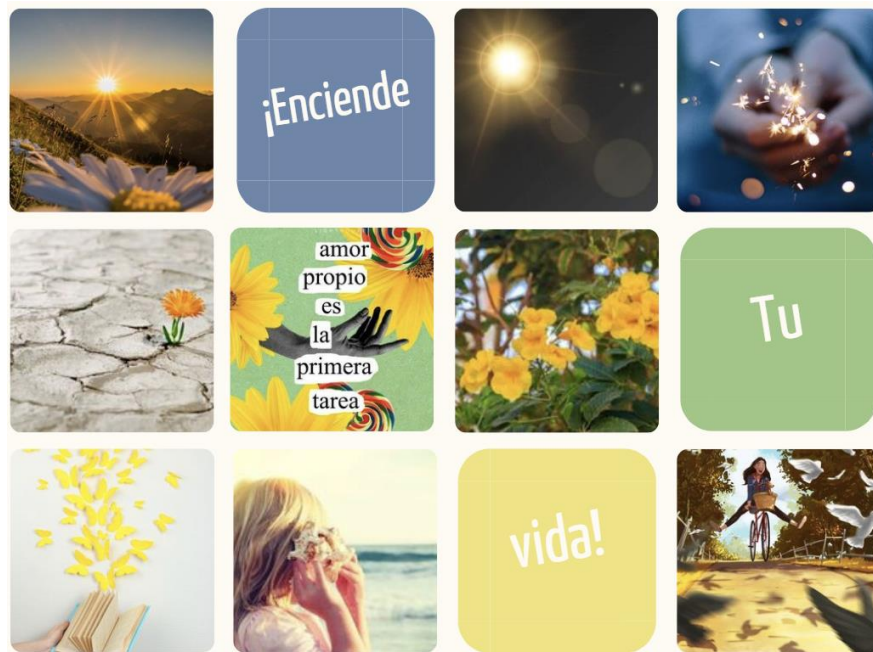
Figura 31. Colorimetría del logo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al diseño del logo, se realizó un *moodboard* con palabras, colores e imágenes claves que se querían expresar. Dicho *moodboard*, junto con una pequeña descripción de la marca, se le envió a una diseñadora gráfica profesional como insumo para conceptualizar y trabajar el diseño final.

Figura 32. Moodboard de ideas para la creación del logo



Fuente: Elaboración propia

El logo representa un abrazo entre la mano del lado izquierdo de color azul oscuro y la flor naranja y turquesa del lado derecho. Busca reflejar el abrazo que relaja, aporta tranquilidad, seguridad, confianza, disminuye el estrés y mejora la autoestima. Un abrazo representa el florecimiento de la vida que da frutos y la contención de las propias emociones, siendo evidente la premisa de la empresa: “Somos Emocionalmente Responsables” (Ser).

Figura 33. Logo de FloreSer Emocional en diversos colores



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de marcas existentes se recurrió a la página web del Registro Único Empresarial y Social -RUES administrado por las Cámaras de Comercio, que ofrece información de todos los registros empresariales. Al hacer la consulta de la disponibilidad del nombre o razón social de FloreSer Emocional en [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co) no retorna resultados.

Figura 34. Consulta en el RUES del nombre de FloreSer Emocional

Fuente: Tomado del en [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co)

De igual forma, al hacer la búsqueda de FloreSer Emocional en la Oficina Virtual del Propiedad Industrial SIPI de la Superintendencia de Industria y Comercio no se arrojaron resultados sobre patentes, modelos y trazados; signos distintivos ni diseños industriales.

A continuación, se describe la forma como se van a gestionar las comunicaciones y relaciones públicas del emprendimiento, incluida la página web, las redes sociales, la imagen del emprendimiento y otras gestiones relacionadas con la materia.

## 5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Las comunicaciones y relaciones públicas del emprendimiento se gestionarán a través de una página web y de redes sociales, particularmente WhatsApp, YouTube, Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn, en las cuales se generará contenido de valor para docentes, estudiantes y padres de familia.

Adicionalmente, la empresa tendrá una cobertura nacional con foco en el usuario y comprador y se propiciará el *networking* permanente con diferentes medios de comunicación tradicionales que ayuden en la difusión de información mediante notas de prensa y/o radio

en temáticas que estén en tendencia y relacionadas con el marco de trabajo de FloreSer Emocional.

En la estrategia de lanzamiento se estima el pago de pauta en las plataformas por al menos dos meses para impactar a través de los canales digitales y *free press*, buscando mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda.

Se espera complementar la estrategia con una columna semanal en una Revista nacional y mensual, por ejemplo, en la Revista Magisterio. Por último, se propiciarán eventos virtuales gratuitos y periódicos con enfoque en inteligencia emocional, formación docente, salud y tipos de educación y pedagogía de niños y adolescentes.

En la búsqueda de dominios y nombres en redes sociales se identifica la disponibilidad de FloreSer EmocionalCo como se refleja en la siguiente figura:

Figura 35. Disponibilidad de dominios en redes sociales

The image shows a screenshot of a domain availability checker interface. On the left, there is a list of domains with their availability status:

FloreserCo.com	BUY
FloreserCo.org	BUY
FloreserCo.la	BUY
FloreserCo.tv	BUY
FloreserCo.okinawa	BUY

On the right, there is a grid of social media and domain availability results. The search term 'FloreSerCo' is entered in the search bar. The grid shows the following results:

.com Available! ✓	Facebook Available! ✓	Twitter Available! ✓	Tumblr Available! ✓	Reddit Available! ✓
Stack Available! ✓	Twitch Available! ✓	.net Available! ✓	myspace Available! ✓	YouTube Available! ✓
Meetup Available! ✓	Pinterest Available! ✓	Dribbble Available! ✓	.org Available! ✓	GitHub Available! ✓
Vimeo Available! ✓	ello Available! ✓	Feedburner Available! ✓	Foursquare Unavailable! ✗	lastfm Available! ✓
.co Available! ✓	aboutme Available! ✓	flickr Available! ✓	Wordpress Unavailable! ✗	Blogger Available! ✓
Venmo Available! ✓	Cash App Available! ✓	ifttt Available! ✓	mix Available! ✓	deviantart Available! ✓

Fuente: Tomado de <https://namechk.com/>

Enseguida, se describe el proceso de ventas y servicios, el cual se integrará con el capítulo 5.4. Plan de Mercadeo, definiendo la estrategia más adecuada con respecto a los resultados del estudio del mercado que se planea utilizar.

### 5.3 Proceso de ventas y servicios

El proceso de ventas y servicios se dará mediante página web, estrategia de posicionamiento orgánico (SEO), pauta en plataformas (ADS) y venta directa. A través de la página web y la estrategia de posicionamiento orgánico mediante un blog de contenidos de educación, salud holística, inteligencia emocional, formación docente, y cómo educar a nuestros hijos, como punto de contacto con el cliente y usuario potencial que incluya un *call to action* para ser contactado por un integrante del equipo comercial que pueda darle a conocer el servicio.

En pauta de plataformas se pagará en los meses iniciales patrocinios en las redes sociales de FloreSer Emocional y se complementará con una estrategia de marketing de motores de búsqueda (SEM) en la plataforma de Google.

Finalmente, en cuanto a venta directa, teniendo en cuenta los canales B2B (asociaciones de colegios privados, cajas de compensación familiar, asegurados, y colegios privados en particular) y B2G (Secretarías de Educación y del Ministerio de Educación Nacional), se realizara una búsqueda inicial por LinkedIn y en las bases de datos de la organizaciones que tengan disponible la información de los tomadores de decisión, con el fin de tener un primer contacto y coordinar una reunión que permita dar a conocer el *mock up* de la solución.

Una vez se haya logrado establecer al menos tres llamadas de seguimiento con clientes potenciales que evidencien interés de compra se les ofrecerá pilotos de prueba por tiempo limitado (un mes) que les permita probar la solución con algunos docentes y estudiantes de la institución educativa. La Figura 36 resume la estrategia de ventas descrita anteriormente.



Figura 37. Plan de marketing digital y de contenidos



Fuente: Elaboración propia

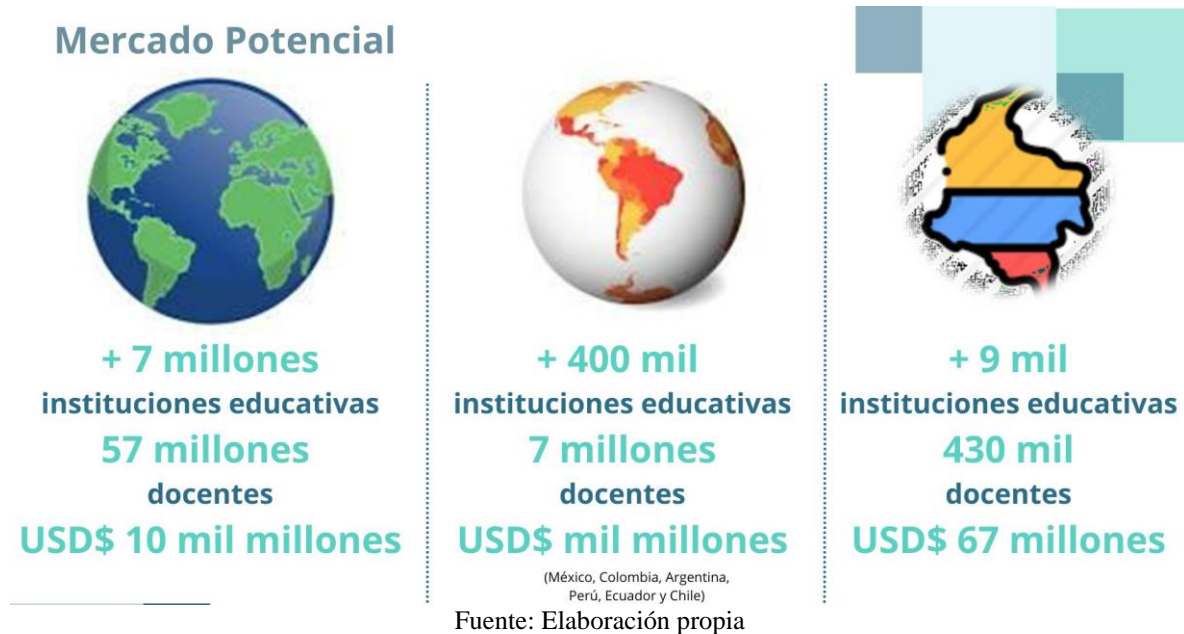
Llegados a este punto, se presentará el plan de mercadeo detallado del emprendimiento, en el cual se incluye el entorno competitivo, el segmento de mercado objetivo y el mecanismo de comercialización hacia los clientes. Este ejercicio se nutrirá de las investigaciones primarias y secundarias de mercado realizadas.

#### 5.4 Plan de mercadeo

Ahora bien, cabe resaltar que, en términos de expandir el mercado a otras regiones, en cuanto a clientes potenciales, según cifras calculadas con base en datos de la UNESCO, UNICEF, el Banco Mundial y Passport, en el mundo existen alrededor de 7 millones de instituciones educativas, 57 millones de docentes, los cuales representan un mercado de 10 mil millones de dólares (USD \$ 10.000.000.000); en 6 países de la región (México, Colombia, Argentina, Perú, Ecuador y Chile). Existen más de 400 mil instituciones educativas, 7 millones de docentes, los cuales representan un mercado de mil millones de dólares (USD \$ 1.000.000.000) y en el país existen más de 9 mil instituciones educativas,

430 mil docentes, los cuales representan un mercado de 67 millones de dólares (USD \$ 67.000.000).

Figura 38. Mercado potencial en otras dimensiones



Se identifica el siguiente embudo con estrategias de métricas 'ARRR', en el cual se espera tener una atracción del mercado estimado al 100%, interacción mediante acercamiento al producto del 80%, la consideración en la adquisición del servicio del 50%, la suscripción anual del 30% de las personas atraídas y una fidelización del 10.3% de clientes anuales. Las tácticas para cada fase se implementarán según el desarrollo de los tres horizontes temporales previstos y la consecución de sus objetivos.

Figura 39. Embudo con estrategia de métricas arrrr



En el siguiente apartado se observa los resultados de la investigación primaria, recopilada a través de encuestas y entrevistas a los clientes y usuarios potenciales y de la investigación secundaria realizada a través de *Passport*, como base de datos del tamaño de mercado total, objetivo y accesible.

#### 5.4.1 Investigación de mercado

Se realizó investigación de mercado primaria mediante encuestas y cuestionarios: 1) Encuesta a docentes a través de grupos de Facebook: 37 docentes; 2) Encuesta a rectores miembros de la red Ashoka: 10 rectores y 3) Entrevistas a rectores y docentes en Bogotá: 3 rectores y 1 docente, constituyeron insumos de validación de la problemática, del conocimiento de las necesidades de los clientes y usuarios potenciales, así como de la solución propuesta.

1) Resultados de la encuesta a docentes a través de grupos de Facebook: 37 docentes  
(Ver Anexo 2)

Entre los puntos en común identificados en cada una de las herramientas de investigación primarias, se encuentran que las principales fuentes generadoras de estrés en los docentes son la complejidad de los retos emocionales de sus estudiantes en un 40%; el clima organizacional, representado en un 33%; los nuevos retos tecnológicos, en un 11%; la influencia del líder, en un 7% y otros, en un 9%.

Entre las otras fuentes generadoras de estrés que registraron se encuentra la comunicación entre los docentes, padres de familia y los directivos; la falta de autonomía en la toma de decisiones frente a los comportamientos de los estudiantes; la falta de respeto de los estudiantes y padres de familia hacia los docentes; las nuevas formas de relacionarse de los estudiantes; el bajo nivel de tolerancia; el maltrato de padres de familia hacia los docentes; la falta de interés de los estudiantes por aprender; los riesgos psicosociales y económicos de los estudiantes; la falta de apoyo de los padres a los hijos y la disfunción familiar, casi todas relacionadas con aspectos socioemocionales.

Adicionalmente se les preguntó si en el colegio en el que trabajan contaban con programas de bienestar docente que se centraran en sus necesidades y el 95% aseguraron no contar con ese tipo de programas. Se complementó la pregunta con si les gustaría que el colegio contará con un programa de bienestar docente que se centrará en sus necesidades a lo cual el 100% de los encuestados respondieron que sí.

Otra de las preguntas se enmarcó sobre qué aspecto sería interesante que el programa de bienestar docente tuviera, a lo cual respondieron que este programa incluyera a los padres de familia y que tuviera en cuenta temáticas como toma de decisiones, autocontrol y autoestima; el efecto de las redes sociales en el comportamiento de los estudiantes; elementos recreativos; salud ocupacional; salud mental; ayuda psicológica; formación académica;

espacios saludables; programas de prevención del síndrome de *burn out* y atención especializada y oportuna.

La última batería de preguntas tuvo que ver con el interés de compra este tipo de programas. Los docentes, al preguntarles quién consideraba que debería pagar dicho programa respondieron en un 51% que lo debería hacer el colegio y un 49% otro. Sobre este 49%, mencionaron a la Secretaría de Educación y el Estado, junto con las EPS. También, se les preguntó que en el caso de no tener financiación cuánto estarían dispuestos a pagar mensualmente por un programa de bienestar docente integral, a lo cual el 51% mencionó que no estaría dispuesto a pagar, el 23% respondió \$30.000, el 17% \$50.000 pesos y el 9% de menos de \$10.000.

## 2) Encuesta a rectores miembros de la red Ashoka: 10 rectores (Ver Anexo 3)

Estas mismas preguntas se realizaron a rectores de colegios de Bogotá. El 82% respondió que la complejidad de los retos emocionales de los estudiantes es la principal fuente generadora de estrés en su entorno laboral, 9% el clima organizacional y en la misma proporción la influencia del líder. Entre que otras fuentes generadoras de estrés considerarían importante mencionar factores como la pérdida de autoridad de los padres, la falta de respeto de los estudiantes, temas disciplinarios y emocionales, las adicciones a las pantallas y a sustancias psicoactivas, la crisis socioemocional de los estudiantes y las familias, así como los hábitos y rutinas, aspectos relacionados también, a factores socioemocionales.

Sobre la pregunta de si el colegio cuenta con programa bienestar docente que se centra en sus necesidades, el 100% de los rectores mencionaron que sí. No obstante, a la pregunta de si existiera un programa de bienestar docente que ayudara a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades emocionales de los docentes, permitiéndoles apoyar los nuevos retos socio emocionales de sus estudiantes (con herramientas semi personalizadas

híbridas y medibles), el 100% estaría interesado en conocer cómo adquirir ese tipo de programas

Sobre la batería de preguntas relacionadas con el costo y el interés de compra, el 60% de los encuestados consideró que el colegio debería pagar el programa de bienestar docente y el 40% otro. Entre los otros que mencionan se encuentran: la Secretaría de Educación, que el pago sea conjunto entre el colegio y el docente y el Estado, a través del Ministerio de Educación. Por último, el colegio estaría dispuesto a pagar por el programa en un 50% a \$30.000 pesos, un 40% menos de \$10.000 y un 10% \$50.000.

Desde la investigación secundaria del mercado, según Euromonitor, el tamaño total del mercado “*Bussiness and Management Consultancies*” en Colombia para 2022 fue de USD\$ 4.463,6 millones, lo que equivale a **COP \$17.6 billones**<sup>13</sup> (Euromonitor Internacional, 2023).

Cabe resaltar que la consultoría empresarial “es un servicio de asesoramiento profesional en distintos campos, que tiene como propósito mejorar las prácticas realizadas por las organizaciones y sus integrantes” (Adecco, 2019). En este sentido, se destacan las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, detección de necesidades, diagnósticos organizacionales, planeación financiera y desarrollo comercial (Adecco, 2019).

---

<sup>13</sup> Tasa de cambio dólar del 9 de enero de 2024: \$3.940

Tabla 41. Tamaño de mercado total de “*Business and management consultancies*” en Colombia

Geography	Category	Categorization type	Unit	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Colombia	Business and management consultancies	Total market size	USD million	4.118,9	4.407,9	4.269,5	3.662,3	4.208,9	4.463,6

Fuente: (Passport, 2023) \*Industrial: euromonitor from trade sources/national statistics

En cuanto al segmento del mercado, en Colombia existen **929.155** empresas, según las bases de datos de empresas (persona jurídica) activas en el geoportal del DANE, con fecha de corte a septiembre 2023 (DANE, 2023). El segmento de mercado a focalizar dentro del universo de las empresas son las instituciones educativas, que en Colombia suman 53.484 sedes educativas, de las cuales el 81,9% (43.789) son sedes del sector público y el 18,1% (9.695) del sector privado (DANE, 2021, p. 18).

Para identificar el número de posibles *buyer* persona en el país, se indagó por el número de Secretarías de Educación, ordenadoras del gasto de los colegios oficiales que, según el Directorio de Colombia Aprende, hay 94 (Colombia Aprende, 2022). Es decir, un total de instituciones en el segmento del mercado potencial de **9.789**.

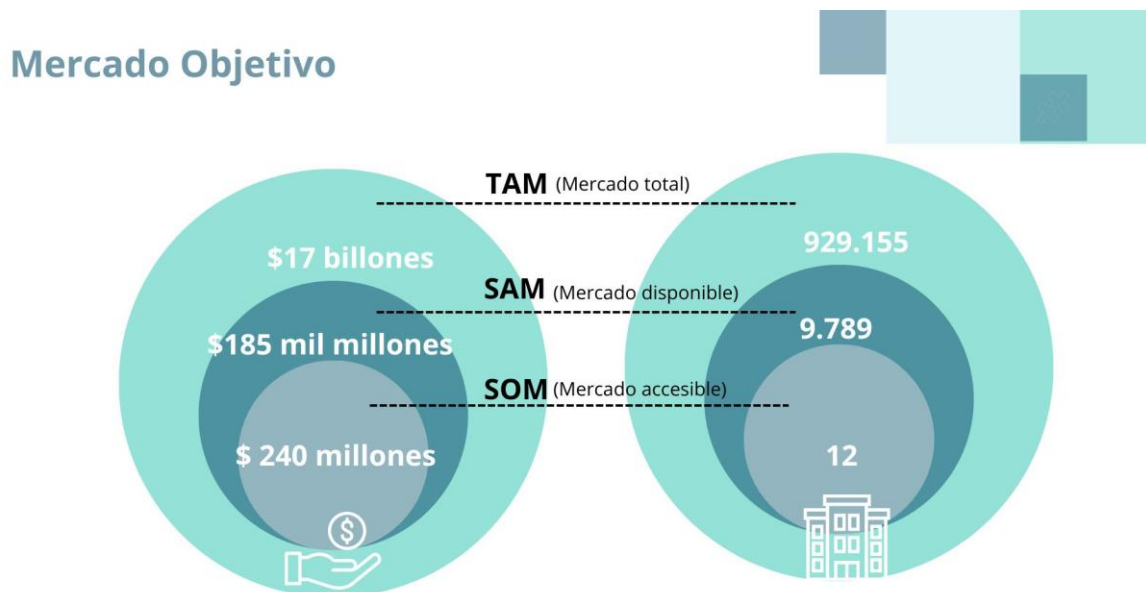
Teniendo en cuenta las cifras señaladas en negrita, se calculó el tamaño del mercado disponible (SAM) en Colombia, así como el mercado accesible (SOM) que podría llegar a tener *FloreSer Emocional*, con un 0.65% de participación mediante la técnica TAM SAM SOM y gracias al uso de reglas de 3.

Tabla 42. TAM, SAM, SOM del mercado de “*Business and Management Consultancies*” vs empresas e instituciones educativas en Colombia

	COP	Número de empresas
TAM (Mercado total)	\$17.586.584.000.000	929.155 Empresas
SAM (Mercado disponible)	\$185.282.323.388	9.789 Instituciones educativas en Colombia
SOM (Mercado accesible)	\$ 240.867.020	12 Instituciones con FloreSer a corto plazo (0.65% participación del mercado)

Fuente: Elaboración propia con base en (DANE, 2021).

Figura 40.TAM SAM SOM



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se delimitan las barreras de entrada que enfrenta FloreSer Emocional en la industria EdTech y de *Business and Consultancies* y se menciona cómo se pretende superar dichas barreras.

#### 5.4.2 Barreras de entrada

Algunas de las barreras de entrada se relacionan con el alto costo de profesionales del área de tecnología y de analítica de datos, los cuales serán parte fundamental del valor

agregado de FloreSer Emocional, ya que se busca que sean herramientas tecnológicas semi personalizadas y medibles, tanto para cada uno de los usuarios como para las instituciones educativas clientes. Para superar esta barrera se utilizarán software y metodologías de open source y se buscará contratar a los colaboradores por labor o con incentivos sobre el *equity* en contratos de tipo *vesting*.

Otra de las barreras que se pueden mencionar es el reconocimiento de marca el cual estará muy alineado con la reputación de alguna institución académica, centro o fundación, que brinde un respaldo de credibilidad en el uso de la metodología del diagnóstico especializado del bienestar emocional, así como de la creación de los retos personalizados y del esquema de variables a partir del cual se va a medir el impacto de estos. A través de alianzas estratégicas con organizaciones de alto reconocimiento se espera que el posicionamiento de la marca genere prospectos por referidos.

Teniendo en cuenta las barreras de entrada que se esperan superar, en el siguiente apartado se describe las amenazas que puede enfrentar el negocio, con el objetivo de convertirlas en oportunidades y describirlas de manera explícita.

#### **5.4.3 Amenazas y oportunidades**

Se identificaron dos amenazas principales: la desmotivación en el uso de herramientas móviles y el alto costo de los profesionales de tecnología. En cuanto a la primera, se relaciona a la nueva problemática de la sobre saturación de información o también denominada infoxicación, la cual puede ser vista por los docentes con una carga adicional fuera del entorno laboral. Esta amenaza se espera convertir en oportunidad gracias a al diseño del aplicativo móvil que garantice una experiencia de usuario flexible, entretenida y fácil de usar.

Sobre el alto costo de profesionales de tecnología, que puede encarecer los costos operacionales del emprendimiento, dada la poca oferta de profesionales en la materia, se

espera enfrentar mediante el ofrecimiento de porcentaje de participación de la empresa, brindando oportunidades de crecimiento a jóvenes recién graduados en las áreas de conocimiento requeridas.

Hecha esta salvedad, cabe mencionar las oportunidades que se identifican, teniendo en cuenta las 10 tendencias globales de consumo para 2022 de Euromonitor, de las cuales 2 de ellas están relacionadas con el propósito y compromiso de FloreSer Emocional:

1. La gran renovación de la vida: “La pandemia provocó en los consumidores cambios personales drásticos y un reinicio colectivo de valores, estilos de vida y metas. El informe resalta que, las empresas deben ofrecer políticas y productos que brinden valor y respalden el crecimiento personal de los consumidores” (Euromonitor Internacional, 2022, p. 25).
2. Buscadores de amor propio: “La aceptación, el autocuidado y la inclusión están a la vanguardia de los estilos de vida de los consumidores, lo que causa que haya una demanda de productos que evocan el bienestar físico, emocional o espiritual. Las ofertas que ayuden a los consumidores a sentirse satisfechos, positivos y seguros de sí mismos mejorarán la percepción de las marcas” (Euromonitor Internacional, 2022, p. 45).

Cabe mencionar que en el presente subcapítulo no se mencionan debilidades y fortalezas en la medida que se visualizan en la sección inmediatamente siguiente, la cual analiza los competidores principales de la industria de *Business and Consultancies* y posteriormente, de los competidores directos, relacionados con la oferta hacia el sector educativo. Para ello, se comparan cada uno de los competidores directos, así como los grandes componentes diferenciales del servicio ofrecido.

#### **5.4.4 Competidores claves**

El mercado de “*Bussiness and Management Consultancies*” de Colombia en 2022 se caracterizó porque McKinsey Colombia, seguida de Bureau Veritas y Ernst and Young tienen el liderazgo del mercado, según el Ranking 2022 de líderes en consultoría gerencial de Colombia (La nota, 2023), ranqueados de la siguiente manera:

Tabla 43. Ranking 2022 de líderes en consultoría gerencial de Colombia

Ranking	Empresa	Logo
1.	McKinsey Colombia	
2.	Bureau Veritas Colombia	
3.	Ernst & Young	
4.	The Boston Consulting Group	
5.	SGS Colombia	
6.	Consultoría en Gestión de Riesgos Suramericana	
7.	Deloitte Asesores y Consultores	
8.	PwC	
9.	KPMG Advisory Tax and Legal	
10.	Grupo Mok Colombia	
11.	MQA Business Consultants	
12.	Mercer Colombia+ Marsh Risk Consulting	
13.	South Pole Carbon Management	
14.	C&M Consultores	
15.	GMS Management Solutions	
16.	Advent International Colombia	

Fuente: Elaboración propia con base en (La nota, 2023)

En cuanto a las empresas clave que compiten directamente con FloreSer Emocional están Great Place to Study, Empresas felices, maestros líderes y Bienestar en tu mente, los cuales se describen a continuación, teniendo en cuenta los productos o servicios que compiten con la oferta de valore del negocio.

Great Place to Study Colombia, Bogotá, <a href="https://greatplacetostudy.co/">https://greatplacetostudy.co/</a>	
<b>Precio:</b>	No fue posible saberlo con base en la información publicada en la página web
<b>Beneficios y características:</b>	<p>“Firma global de investigación y desarrollo de marcas en el sector educativo, con una larga trayectoria en el suministro de soluciones innovadoras a instituciones educativas. Otorga una certificación que brinda la oportunidad de mostrar la singularidad de los colegios. Es la plataforma ideal para contar la historia de éxito de cada institución y demostrar que realmente se preocupa por el bienestar y la felicidad de su comunidad educativa. Cada institución podrá definir un mapa de ruta que le ayudará a fortalecer aquellas áreas que requieren una mejora. Además, obtendrá el sello de GPTS con el cual llegará a los padres de familia demostrando su preocupación por la felicidad en su ecosistema educativo”. (Great place to study, 2024)</p> <p>No apoya en la definición de hoja de ruta que le ayudará a fortalecer las áreas que requieren mejora, no es un programa integral, se centra en la certificación</p>
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	No es información pública
<b>Estrategia de mercado:</b>	Se obtiene por medio de solicitud de colegio. Posicionado como una certificación internacional con credibilidad y alto renombre. Adicionalmente, cuentan con un esquema de posicionamiento en prensa y medios de comunicación que facilitan la reputación de los colegios que son clientes y adquieren el servicio

Empresas felices, Medellín <a href="https://empresasfelices.com/">https://empresasfelices.com/</a>	
<b>Precio:</b>	No fue posible identificarlo
<b>Beneficios y características:</b>	Bienestar integral del trabajador en una empresa Plantean metodología propia. Enfoque tradicional de charlas y talleres sin orientación integral y global. Le llaman entrenamientos de 20 minutos Conferencias, talleres y <i>mentoring</i>
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	No es información pública
<b>Estrategia de mercado:</b>	Página web, redes sociales, testimoniales de clientes satisfechos, esquema de posicionamiento en revistas especializadas

Maestros líderes, <a href="https://maestros lideres.com.co/">https://maestros lideres.com.co/</a>	
<b>Precio:</b>	\$495.000-\$980.000 por diplomado por docente. Cuentan con otros servicios que no indica precio en la página.
<b>Beneficios y características:</b>	<p>“- Acompañar a los maestros para ser educadores integrales, al potenciar la vocación, las habilidades pedagógicas y didácticas hacia el desarrollo de la consciencia e intencionalidad educativa como Seres transformadores de la sociedad.</p> <p>-Transmitir herramientas claves para lograr el desarrollo del pleno potencial de los estudiantes.</p> <p>-Conocer el proceso de enseñanza – aprendizaje desde la neurociencia y los aportes a la educación.</p> <p>-Realizar intervenciones pedagógicas asertivas pertinentes, de acuerdo con las necesidades específicas de cada institución y familia para el mejoramiento de la calidad de la educación”. (Maestros líderes, 2024)</p>

<b>Tamaño / Utilidad:</b>	No es información pública
<b>Estrategia de mercado:</b>	Página web blog de contenidos eventos y conferencias canal de YouTube hoy correo electrónico

Bienestar en tu mente, <a href="https://www.colombiaaprende.edu.co/contenidos/coleccion/bienestar-en-tu-mente">https://www.colombiaaprende.edu.co/contenidos/coleccion/bienestar-en-tu-mente</a>	
<b>Precio:</b>	Gratuito, parte de la oferta de Ministerio de Educación Nacional
<b>Beneficios y características:</b>	“Gracias al trabajo conjunto entre Ascún, SUE, Red TTU, Fodese, con el apoyo de Ascofapsi, los Ministerios de Educación Nacional, del Trabajo, Salud y Protección Social y el ICBF, publicamos una serie de recursos digitales para prevenir y gestionar los problemas de salud mental, así mismo, promover hábitos saludables en los estudiantes, profesores y todos aquellos que hacen parte de la comunidad educativa del país”. (Colombia Aprende, 2024)
<b>Tamaño / Utilidad:</b>	0
<b>Estrategia de mercado:</b>	Página web

A continuación, se presenta un comparativo de la oferta de valor de los competidores directos con respecto a las funcionalidades y factores del servicio ofrecido por FloreSer Emocional. Cabe mencionar que cada factor enumerado en la primera columna evalúa si se considera una fortaleza o una debilidad (F o D) para el negocio y competidores. Después, se clasifica la importancia de cada uno de ellos para el cliente objetivo en una escala del 1 al 5 (1: muy importante; 5: no muy importante).

Tabla 44. Comparativo de la oferta de valor de los competidores

FACTOR	FloreSer Emocional	Great Place to Study Colombia	Empresas felices	Maestros líderes	Importancia para el cliente
<b>Productos</b>	F	F	D	D	1
<b>Precio</b>	F	D	D	D	1
<b>Calidad</b>	F	F	D	F	1
<b>Servicio</b>	F	F	F	F	1
<b>Fiabilidad</b>	D	D	F	D	2
<b>Experticia</b>	D	F	D	F	1
<b>Reputación</b>	D	F	D	D	2

FACTOR	FloreSer Emocional	Great Place to Study Colombia	Empresas felices	Maestros líderes	Importancia para el cliente
Métodos de venta	F	D	D	D	3
Publicidad	D	F	D	D	3
Imagen	F	F	D	D	2

Fuente: Elaboración propia

Los principales factores de diferenciación se encuentran en el producto (personalización, medición del impacto y certificación), calidad (arquitectura tecnológica, experiencia de usuario y esquema de incentivos), servicio (atención al cliente a través de *bots*, uso eficiente de la inteligencia artificial y acompañamiento *on demand*), métodos de venta (a través de aliados, como las cajas de compensación, asociación de colegios privados, secretarías de educación y aseguradoras) e imagen (cálida, cercana, simple).

A pesar de que la flexibilidad, experticia, reputación y publicidad se identificaron como algunas debilidades del emprendimiento, en la medida en que es un servicio muy novedoso con el cual no es fácil compararlo con un proxy y que existen recursos limitados para publicidad masiva, se espera a mediano y largo plazo convertir dichas debilidades en fortalezas.

Principalmente, en cuanto a flexibilidad, experticia y reputación, la opción de construir un esquema de monitoreo de medición de impacto lo suficientemente fuerte, puede abrir la posibilidad de crear un océano azul que permita una diferenciación significativa frente a los competidores directos en el mercado, como se puede observar en la Figura 41.

Figura 41. Power Grid



Fuente: Elaboración propia

El Power grid nos permite ver que todos los competidores cuentan con herramientas de gestión emocional, sin embargo, las de FloreSer Emocional son semi personalizadas, gracias a uso de inteligencia artificial; el esquema de monitoreo de medición de impacto, como se mencionaba con antelación crea un océano azul diferenciando drásticamente el servicio con los demás competidores.

El sello SER "Somos Emocionalmente Responsables", genera una red de apoyo entre todos los integrantes de la comunidad educativa y una mejora en la reputación tras la implementación de un programa cuidadoso y experto. Por último, los precios del servicio se convierten también en una ventaja competitiva con algunos programas brindados por el Estado.

A pesar de que en la sección 2.2. Portafolio de productos y servicios se mencionó, de manera tangencial, algunos aspectos de la definición de los precios del servicio, en el

siguiente apartado se explica el mecanismo por el cual se fijaron los precios, la relación del costo/beneficio y el esquema de precios.

#### 5.4.5 Precios

Ahora bien, con el objetivo de tener un estimado del precio del programa de bienestar docente de escuelas emocionalmente responsables se tomó como referente el caso de la empresa Bhi Pro Medir la felicidad organizacional, consultada en 2021, cuyo costo variaba dependiendo de los siguientes planes:

1. Plan elemental: \$ 10.000.000
2. Plan avanzado: \$20.000.000
3. Plan con asesoría: \$30.000.000

Figura 42. Referente de precio de la empresa Bhi Pro Medir la felicidad organizacional

PERSONALIZADO

**Plan Con Consultoría**

**Queremos conocer tus necesidades**

**SOLICITAR COTIZACIÓN**

Consultoría brindada por uno de los emisarios autorizados de Mide la Felicidad

**¿Qué incluye?**

- Las 5 áreas de medición
- 35 indicadores
- Matriz de sueños
- Información cualitativa
- Conclusiones y recomendaciones
- Dashboard demográfico
- Premio Happy Workers Awards
- Seguimiento Trimestral con BhiRO Feedback
- Medición de Felicidad a clientes a los 12 meses

Fuente: (Mide la felicidad, 2022)

Para el caso de FloreSer Emocional se plantea un servicio con los componentes descritos en la sección de 2.2. Portafolio de productos/servicios. La tabla 45 presenta los valores del servicio ofrecido por FloreSer Emocional, de manera diferencial por porcentajes de aporte por institución educativa y docente. Lo anterior dado que uno de los hallazgos de

encuestas de mercado, se mencionó frecuentemente que era importante lograr que la institución y el docente compartan el valor de la suscripción.

Así el porcentaje será del 95% asumido por la institución, como parte importante del esquema de beneficios ofrecidos hacia los colaboradores y el 5% asumido por los docentes. La frecuencia del pago sugerido fue por elección de manera voluntaria, al inicio del año: i) valor anual de contado o ii) Distribuido de manera mensual por 12 meses.

Tabla 45. Valores del servicio diferenciados por porcentaje de aporte por institución y docente

Servicio	Valores totales por el programa sin distinción de los aportantes		Valores diferenciados según % de aporte de la institución educativa		Valores diferenciados según % de aporte de los docentes	
	Valor anual del servicio (100%)	Valor mensual del servicio (100%)	Aporte anual de la institución (5%)	Aporte mensual de la institución (5%)	Aporte anual por docente (95%)	Aporte mensual por docente (95%)
Programa personalizado para docentes proyectado por institución educativa	\$ 20.000.000	\$ 1.666.667	\$19.000.000	\$1.583.333	\$1.000.000	\$83.333

\*Los valores fueron definidos con la estimación de que en promedio hay 50 docentes por institución educativa

Fuente: Elaboración propia con base en análisis financiero presentado en la subsección 4.5

Teniendo en cuenta el esquema de valores del servicio diferenciados por porcentaje de aporte por institución y docente se explica en la tabla 46, la estrategia de precios sobre la cual se trabajará en el emprendimiento.

Tabla 46. Estrategia de precios

<b>Nombre del emprendimiento</b>	FloreSer Emocional
Se empleará la estrategia <b>basada en valor</b> de marca y ventaja competitiva dado según el valor percibido.	
Los precios de los tres componentes del servicio ofrecido se determinaron con base en la información de gestor de crédito de 3.446 servicios de <i>Consulting</i> en Colombia. A su vez, el costo de producción respecto a la oferta de valor ofrecida tiene una relación equitativa. Por lo cual se espera incentivar la compra del producto a través del valor ofrecido por la marca y la principal ventaja competitiva del mercado: <b>la estrategia de monitoreo de la medición del impacto</b> de las herramientas de gestión emocional (software educativo, que corresponde al segundo componente del portafolio de productos).	

Es relevante destacar, la gran ventaja competitiva fue uno de los factores más importantes de los que carecía el mercado según los clientes potenciales entrevistados y encuestados. Finalmente, dentro de las prácticas de la industria, como se ve en el ejemplo mencionado al inicio de este capítulo, se trabaja con el empaquetamiento de productos en un servicio integral, con posibilidad de segmentación del valor total del paquete, por producto a contratar.

Fuente: Elaboración propia

Por último, se esquematiza los canales de distribución y las alianzas estratégicas que se utilizarán para vender el servicio, las cuales tendrán presente la estrategia de relacionamiento completa, descrita en el presente capítulo.

#### 5.4.6 Canales de distribución

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los principales canales de distribución son B2B (asociaciones de colegios privados, colegios privados) y B2G (secretarías de educación, Ministerios de educación nacional). Además, se identificó que dos aliados del emprendimiento, los cuales apoyarían el esquema de incentivos y la entrega de servicios atados al aplicativo móvil, podrían llegar a ser canales alternativos de comercialización a mediano y largo plazo. Es decir, las cajas de compensación familiar y las aseguradoras.

Tabla 47. Canales de distribución

	<b>B2B ASOCOLDEP</b>	<b>B2G Secretarías de Educación/ Ministerios de Educación</b>	<b>B2B por colegio</b>
<b>Facilidad de entrada</b>	Alta	Media, aunque gracias a la red de contactos del director Pedagógico, quien trabajo por años en la entidad, puede facilitar el ingreso.	Alta
<b>Proximidad geográfica</b>	Alta	Alta	Alta
<b>Costos</b>	Bajos	Bajos	Bajos
<b>Posición de los competidores</b>	Alta	Baja	Alta
<b>Experiencia en gestión</b>	Media	Media	Media

<b>Capacidades del personal</b>	Altas	Altas	Altas
<b>Necesidades de mercado</b>	Validadas y requeridas	Por trabajar y desarrollar	Validadas y requeridas

Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, se presenta en el siguiente subcapítulo los contactos claves que ayudarán posicionar el emprendimiento y sus servicios, la estrategia de difusión y conexión con los diferentes *stakeholders*, que permitan el fortalecimiento y reconocimiento de la marca.

### 5.5 Red de contactos

Entre los contactos clave para posicionar FloreSer Emocional se encuentran el Ministerio de Educación Nacional, las alcaldías locales, a través de sus programas de bienestar docente, centros de investigación en la práctica de la inteligencia emocional en escuelas como por ejemplo, Yale Center for Emotional Intelligence y programas como los de la Fundación Botín, la cual cuenta con un programa educativo que promueve el desarrollo emocional social y creativo a través de las artes implicando a docentes alumnos y familias, BBVA aprendamos juntos, que cuenta con un canal de YouTube para conferencias y entrevistas de interés, con expertos en las temáticas.

El contacto con redes de trabajo conjunto como por ejemplo el caso de Ashoka, red de escuelas transformadoras, las cuales brindan “un entorno que permite a sus estudiantes crecer como agentes de cambio con habilidades y la confianza para cambiar el mundo y en el que comparten buenas prácticas (Ashoka, 2024). Esto se convierte en contactos claves para posicionar el emprendimiento en tanto asociación de varios colegios. La estrategia está en presentar, difundir y lograr el apoyo y conocimiento del programa por parte de diferentes grupos de interés de la empresa, sus productos y servicios.

Investigadores y expertos en las temáticas como Imma Puig y Enric Corbera son de mucho valor para el posicionamiento de la marca, así como el relacionamiento con los medios de comunicación, los cuales serán un pilar estratégico para la consecución de los objetivos de posicionamiento de marca, de reputación, credibilidad y generación de confianza.

En el último capítulo se presentan unas reflexiones finales que permitan sintetizar los resultados del presente Proyecto Aplicado de Emprendimiento.

## **6. Reflexiones finales**

FloreSer Emocional, al ser una sociedad de acciones simplificadas de beneficio e interés colectivo (BIC) que inicia sus operaciones con una solución para los docentes y toda la comunidad educativa, en busca de ayudar a las instituciones educativas en Colombia a aumentar las habilidades socioemocionales de los docentes (permitiéndoles apoyar los nuevos retos de sus estudiantes, con herramientas semi personalizadas, híbridas y medibles), responde a uno de los riesgos globales más importantes que enfrenta el mundo y el panorama post-pandémico: la salud socioemocional y mental.

Gracias a la investigación de mercado se logró identificar el potencial que tiene la solución en Colombia con más de 9 mil instituciones educativas, 430 mil docentes, los cuales representan un mercado de 67 millones de dólares (USD \$ 67.000.000). En 6 países de la región (México, Colombia, Argentina, Perú, Ecuador y Chile) existen más de 400 mil instituciones educativas, 7 millones de docentes, los cuales representan un mercado de mil millones de dólares (USD \$ 1.000.000.000) y en el mundo existen alrededor de 7 millones de instituciones educativas, 57 millones de docentes, los cuales representan un mercado de 10 mil millones de dólares (USD \$ 10.000.000.000).

En cuanto a costos previstos del emprendimiento, en su primer ciclo operativo, se necesita invertir en capital de trabajo bruto operativo COP\$ 48 millones y en Capex una inversión, en el primer año, de COP\$479 millones. No sin antes resaltar que, tras el análisis del plan financiero se generan resultados positivos, lo que significa que el proyecto es viable pues los costos de inversión son compensados con los flujos de fondos que genera.

Las fuentes de financiación identificadas son el aporte a capital de la socia fundadora y la búsqueda de apoyo por parte del “Angel investment Network”, como capital inversionista Edtech y otro tipo de actores que cuentan con recursos de filantropía como fundaciones empresariales y familiares que trabajen en educación y salud mental, para temas socioemocionales en la educación como Aqmen, Fundación Santo Domingo, la Fundación Pro Caps, la Fundación Carlos Vallecilla Borrero, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Carvajal y la Fundación Telefónica Movistar, entre otras.

FloreSer Emocional se convierte en una solución que responde a las necesidades actuales del sector educativo y que tiene un potencial de crecimiento importante en la medida en que, por un lado, puede expandirse en el ámbito regional y por otro, puede ser un programa de bienestar laboral adaptable a cualquier tipo de sector económico.

## 7. Referencias

- Abondano, W. (05 de 09 de 2022). Entrevista FloreSer- Colegio Colombiano Británico. (N. Galán, Entrevistador)
- Adecco. (05 de 11 de 2019). *¿Qué es la consultoría empresarial y cuáles son sus beneficios?* Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2019/11/05/que-es-consultoria-empresarial/>
- Ashoka. (2024). *Escuelas transformadoras*. Obtenido de <https://www.ashoka.org/es-es/program/escuelas-transformadoras#:~:text=Las%20Escuelas%20Transformadoras%20de%20Ashoka,para%20el%20bien%20de%20todos.>
- Asocajas. (11 de 02 de 2024). *Afiliados CCF*. Obtenido de [https://public.tableau.com/app/profile/nicolas.sacristan/viz/AfiliadosaCCF/AfiliadosCCF\\_](https://public.tableau.com/app/profile/nicolas.sacristan/viz/AfiliadosaCCF/AfiliadosCCF_)
- Camargo, G. (2024). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/guibor-camargo-69bb1981/>
- Cevallos, A., Mena, P., & Reyes, E. (2021). Salud mental docente en tiempos de pandemia por COVID-19. *Investigación y Desarrollo*, 132-138.
- Cleves, D. (2024). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/diana-cleves-315b2660/>
- Colombia Aprende. (2022). *Secretarías de Educación*. Obtenido de <https://aplicaciones2.colombiaaprende.edu.co/secretarios/>
- Colombia Aprende. (2024). *Bienestar en tu Mente*. Obtenido de <https://www.colombiaaprende.edu.co/contenidos/coleccion/bienestar-en-tu-mente>

Cyberclick. (17 de 07 de 2021). *Los 12 arquetipos de Jung sobre la personalidad: ¿cuál es el mejor para tu empresa?* Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/los-arquetipos-de-jung-sobre-la-personalidad-cual-es-el-mejor-para-tu-empresa#:~:text=Los%20arquetipos%20de%20personalidad%20de,la%20realidad%20que%20nos%20rodean.>

Dabrowski, A. (17 de agosto de 2020). *Teacher Wellbeing During a Pandemic: Surviving or Thriving?* Obtenido de <https://ojs.wiserpub.com/index.php/SER/article/view/588/373>

DANE. (11 de 06 de 2021). *Boletín Técnico Educación Formal*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol\\_EDUC\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_20.pdf)

DANE. (2021). *Nota estadística. Salud mental en Colombia: un análisis de los efectos de la pandemia*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/ago-2021-nota-estadistica-salud-mental-en-colombia-analisis-efectos-pandemia.pdf>

DANE. (2023). *Geoportal*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>

Economipedia. (08 de 02 de 2024). *Cadena de valor: Qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

El Tiempo. (10 de 07 de 2022). *Cerca de la mitad de los estudiantes en primaria no termina su bachillerato*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/desercion-escolar-en-colombia-cifras-y-causas-del-abandono-de-alumnos-685904>

- Estudio Foto F. (01 de 07 de 2022). *Psicología Del Color: Amarillo Y Naranja*. Obtenido de <https://fotoefe.es/coloramarillo/>
- Euromonitor Internacional. (01 de 2022). *Las 10 principales tendencias globales de consumo 2022*. Obtenido de <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>
- Euromonitor Internacional. (2023). *Bussines and management consultancies*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/statisticsevolution/index>
- Fasecolda. (11 de 02 de 2024). *Visualizador inteligente de cifras*. Obtenido de <https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/visualizador-inteligente-de-cifras/dashboard/>
- Galán, C. (2024). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/carlos-eduardo-gal%C3%A1n-castro-792b1b64/>
- Galán, N. (2024). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/nataly-paola-gal%C3%A1n-p%C3%A9rez-a4927953/>
- GOYN. (2023). *Informe Jóvenes con Potencial. Aspiraciones y prioridades de la población joven en Bogotá*. Obtenido de <https://goynbogota.com/informe-2022-jovenes-con-potencial-retos-avances-y-recomendaciones-en-la-generacion-de-oportunidades-para-jovenes-con-potencial-en-bogota-2/>
- Great place to study. (2024). *Acerca de la certificación de Great Place to Study*. Obtenido de <https://greatplacetostudy.co/>
- La nota. (17 de 04 de 2023). *Ranking 2022 líderes consultoría gerencial de Colombia*. Obtenido de <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2022-lideres-consultoria-de-gestion-de-colombia.html>

- La República. (06 de 03 de 2023). Colsubsidio y Compensar lideran el mercado de las cajas de compensación en el país. Bogotá. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581>
- London Psychometric Laboratory Ltd. (2024). Obtenido de <https://psychometriclab.com/teique-inc-faq/>
- Maestros líderes. (2024). *¿Quiénes somos?- Objetivos*. Obtenido de <https://maestros lideres.com.co/quienes-somos/>
- Mejor con salud. (24 de 05 de 2023). *¿Qué significa el color azul en psicología?* Obtenido de <https://mejorconsalud.as.com/significa-color-azul-psicologia/>
- Mide la felicidad. (2022). Obtenido de <https://www.midela felicidad.com/indice-de-felicidad-a-colaboradores/>
- Padilla, M. (05 de 09 de 2022). Entrevista FloreSer Emocional. (N. Galán, Entrevistador)
- Passport. (06 de 2022). *Global Overview of the Business Services Industry*. Euromonitor Internacional.
- Passport. (27 de 12 de 2023). *Education Colombia*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/Dashboard/DashboardDetails/?id=5d696ec0-9c58-41ad-b4d0-c06ac7c1977c#>
- Passport. (07 de 10 de 2023). *Portal Euromonitor*. Obtenido de Business and Management Consultancies: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/statisticsevolution/index>
- Pérez, P. (2024). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/pauloperezpriet/>
- Rogers, H., & Sabarwal, S. (29 de 05 de 2020). *The World Bank* . Obtenido de The COVID-19 Pandemic : Shocks to Education and Policy Responses (Spanish):

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/804001590734163932/pdf/The-COVID-19-Pandemic-Shocks-to-Education-and-Policy-Responses.pdf>

Tecnológico de Monterrey. (24 de Septiembre de 2019). *Instituto para el futuro de la educación*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/que-es-edtech-video/>

The Power Bussiness School. (2023). *Arquetipos de marca: las personalidades en marketing más importantes*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/arquetipos-de-marca#:~:text=Su%20mensaje%20com%C3%BAAn%20es%3A%20cuidar,M%C3%A9dicos%20sin%20fronteras%2C%20entre%20otras>.

UNICEF. (enero de 2022). *Estado Mundial de la Infancia 2021: En mi mente: Promover, proteger y cuidar la salud mental de la infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/media/114641/file/SOWC%202021%20Full%20Report%20Spanish.pdf>

WONDER.LEGAL COLOMBIA. (2022). Obtenido de [https://www.wonder.legal/co/modele/estatutos?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA6KWvBhAREiwAFPZM7mw4NaWIDZYliq5JwrISSlxCGOqY9KLvjuz0AHrTfwkVzl01sli8DxoCEysQAvD\\_BwE](https://www.wonder.legal/co/modele/estatutos?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA6KWvBhAREiwAFPZM7mw4NaWIDZYliq5JwrISSlxCGOqY9KLvjuz0AHrTfwkVzl01sli8DxoCEysQAvD_BwE)

World Economic Forum . (2022). *Global Risks Report 2022*. Obtenido de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf?\\_gl=1\\*9hmrsq\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjwg4SpBhAKEiwAdyLwvFSTKuNHoUCHfwxx\\_UQYtn6-l-3KAdfhwDag\\_3I-qwhcbWZmNOI7ABoCjdIQAvD\\_BwE](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf?_gl=1*9hmrsq*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwg4SpBhAKEiwAdyLwvFSTKuNHoUCHfwxx_UQYtn6-l-3KAdfhwDag_3I-qwhcbWZmNOI7ABoCjdIQAvD_BwE)

World Economic Forum . (enero de 2023). *El Informe de Riesgos Globales 2023*. Obtenido de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)