

Redireccionamiento Estratégico para Mentoring Humans S.A.S.

Mauricio Hernández Durán

Proyecto para obtener el grado de Magíster en Gerencia de Negocios

Director

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ph.D. in Management

Universidad industrial de Santander

Facultad Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Generalidades.....	13
2. Planteamiento y Justificación del Problema	15
2.1 Antecedentes Organizacionales	17
2.2 Planteamiento del Problema	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4. Marco de Referencia	20
4.1 Marco de Antecedentes.....	20
4.1.1 Empresas digitales	20
4.2 Marco Teórico.....	22
4.2.1 Marco Estratégico: Análisis Brainstorming.....	22
4.2.2 Modelo de Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	24
4.2.3 Matriz o Análisis DOFA.....	25
4.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas.....	26

4.2.5 Modelo de Negocio Canvas	27
4.2.6 Plan de marketing: marketing digital	30
5. Metodología y Desarrollo del Proyecto	34
6. Primera Fase: Diagnóstico	36
6.1 Análisis Interno: Modelo PCI (Perfil de Capacidad Interna).....	36
6.2 Implementación PCI de Mentoring Humans	38
6.2.1 Directiva (Infraestructura)	38
6.2.2 Talento humano	45
6.2.3 Técnica: Producción, Investigación y Desarrollo	47
6.2.4 Competitividad: Mercadeo y Servicio	51
6.2.5 Financiera.....	54
6.3 Análisis Externo: Matriz DAFO	57
6.3.1 Debilidades	59
6.3.2 Amenazas	59
6.3.3 Fortalezas	61
6.3.4 Oportunidades	62
7. Segunda Fase: Reformulación de Marco Estratégico de Mentoring Humans.	63
7.1 Brainstorming	64
7.2 Modelo de Cinco Fuerzas	64
7.2.1 Competencia Potencial en el Sector Salud.....	66

7.2.2 El Poder de Negociación de los Compradores.....	71
7.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores	73
7.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	74
7.3 Redireccionamiento Estratégico	76
7.3.1 Misión, Visión y Valores de Mentoring Humans	77
8. Tercera Fase: Modelo de Negocio	80
8.1 Lienzo Canvas.....	80
9. Cuarta Fase: Indicadores.....	84
9.1 Objetivos Estratégicos	85
9.2 Organigrama Organizacional	88
9.3 Plan de Acción	89
9.4 Estrategias y acciones de Mercadeo para el posicionamiento de Mentoring Humans, S.A.S.90	
9.5 Plan de Mercadeo.....	94
9.5.1 Objetivo.....	94
9.5.2 Maduración de Idea GLISS24 – Asistencia.....	94
9.6 Conclusiones.....	98
9.7 Conclusión respecto a los objetivos.....	99
9.8 Recomendaciones	101
10. Quinta Fase: Socialización y Validación	102

11. Cronograma.....	103
12. Presupuesto	104
13. Impacto	105
Referencias Bibliográficas	107

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura de la Cadena de la Salud	16
Figura 2. Negocios Digitales.....	22
Figura 3. Análisis de las Ideas inspiradoras.....	23
Figura 4. Matriz DOFA.....	25
Figura 5. Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva	27
Figura 6. Cuadro de mando de los 9 elementos “clave”	28
Figura 7. Diagrama de Flujo para la aplicación metodología PCI.....	37
Figura 8. Organigrama de Mentoring Humans	40
Figura 9. Factores de discusión en el equipo de trabajo	53
Figura 10. Organigrama propuesto	89

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Diferencias marketing tradicional y digital	31
Tabla 2. Enfoque del nuevo paradigma del marketing	31
Tabla 3. Etapas desarrolladas en el proyecto	35
Tabla 4. Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre direccionamiento	38
Tabla 5. Perfiles de Mentoring Humans	41
Tabla 6. Calificación capacidades organizativas y de control	44
Tabla 7. Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre talento humano	45
Tabla 8. Calificación capacidades del talento humano	47
Tabla 9. Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre I&D	48
Tabla 10. Calificación capacidades de Producción e I&D.	50
Tabla 11. Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de MH sobre mercadeo	51
Tabla 12. Calificación capacidades competitivas	54
Tabla 13. Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de MH sobre el área financiera.....	55
Tabla 14. Calificación capacidades financieras	57
Tabla 15. Preguntas sobre los competidores	67
Tabla 16. Preguntas sobre la Rivalidad entre competidores.	69
Tabla 17. Preguntas sobre el poder de negociación de los compradores.....	72
Tabla 18. Preguntas sobre el poder de negociación de los proveedores	73
Tabla 19. Preguntas sobre productos/servicios sustitutos.....	75

Tabla 20. Áreas de Gestión.....	79
Tabla 21. Modelo de Negocio, lienzo Canvas de GLISS24	81
Tabla 22. Matriz de indicadores, con base en los objetivos estratégicos.....	86
Tabla 23. Variable Canal de Distribución.....	90
Tabla 24. Variable de Comunicación.....	91
Tabla 25. Variable del Producto	92
Tabla 26. Variable Precio	93
Tabla 27. Descripción de objetivos estratégicos.....	96
Tabla 28. Cronograma	103
Tabla 29. Presupuesto para el desarrollo del proyecto	104
Tabla 30. Cuadro resumen de pasos aprobados	106

Resumen

Título: Redireccionamiento estratégico para mentoring humans S.A.S.

Autores: Mauricio Hernández Durán

Palabras Claves: Redireccionamiento, Estrategia, Innovación tecnológica, marketing digital, Apps, solución logística, planeación, desarrollo, estructura, ley, procesos, aliados, clientes.

Descripción:

Redireccionar estratégicamente, es cada vez más una necesidad básica de los empresarios, especialmente luego de la actual pandemia, la forma de hacer negocios cambió; y Mentoring Humans SAS, no se encuentra excepta de esta naturaleza de orden tecnológico, digital que puso en escenario la posibilidad de desaparecer al no ser competitiva y sostenible en el tiempo, un riesgo que decidió tomar al revisar la posibilidad de prestar un servicio de necesidad básica y cuestionado por su deshumanización, con baja accesibilidad y oportunidad, como es la salud.

Este trabajo de grado propuso un ejercicio de direccionamiento estratégico, de la empresa Mentoring Humans Sas, mediante de herramientas de alta gerencia, analizando y develando el estado interno y externo de la compañía, así mismo sus capacidades y expectativas de influencia de todos los involucrados en la empresa, para la toma de decisiones. Construyó un marco estratégico que guía los planes y acciones de la empresa, resignificando su filosofía para alcanzar sus metas y objetivos con preceptos y lineamiento claros, medibles en el tiempo con su respectiva hoja de ruta.

Un gran logro como finalidad en este proyecto, es la maduración de una idea de negocio innovador Apps Gliss24, que fue modelada mediante un proceso gradual, optimizando los recursos para responder al entorno y sus accionistas, que será liderado por su equipo interno, mediante ésta metodología que ya ha sido validada y aprobada por expertos en el área, una hoja de ruta que les servirá en un período de tiempo.

* Trabajo de grado

** Facultad físico mecánicas .Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director Orlando E. Contreras Pacheco. Ph.D. in Management

Abstract

Title: Strategic redirection for mentoring humans S.A.S.

Authors: Mauricio Hernández Durán

Keywords: Redirection, Strategy, Technological innovation, digital marketing, Apps, logistics solution, planning, development, structure, law, processes, partners, clients.

Description:

Strategically redirecting is increasingly a basic need for entrepreneurs, especially after the current pandemic, the way of doing business has changed and Mentoring Humans SAS, is not exempt from this nature of a technological, digital nature that put on stage the possibility of disappearing by not being competitive and sustainable over time, a risk that it decided to take when reviewing the possibility of providing a service of basic needs and questioned for its dehumanization, with low accessibility and opportunity, such as health.

This degree work proposed an exercise in strategic direction of the company Mentoring Humans Sas, through senior management tools, analyzing and revealing the internal and external state of the company, as well as its capacities and expectations of influence of all those involved in the company in decision making. It built a strategic framework that guides the plans and actions of the company, redefining its philosophy to achieve its goals and objectives with clear precepts and guidelines that are measurable over time with its respective roadmap.

A great achievement as a purpose in this project is the maturation of an innovative business idea such as Apps Gliss24, which was modeled through a gradual process, optimizing resources to respond to the environment and its shareholders, which will be led by its internal team, through this methodology that has already been validated and approved by experts in the area, a roadmap that will serve them in a period of time.

* Degree work

** Mechanical physical faculty. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director Orlando E. Contreras Pacheco. Ph.D. in Management

Introducción

Mentoring Humans, S.A.S. es una empresa creada desde 2016, con un amplio objeto social para la atención de servicios en salud física y mental y educación (prevención y atención), buscando generar bienestar para las Partes Interesadas (accionistas y usuarios, principalmente)

Actualmente, sus socios han sentido la necesidad de darle un nuevo aire al negocio, mejorar los servicios y adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado. Para lograr dicho cometido se realizará un redireccionamiento estratégico, a través de una metodología estudiada utilizando diferentes instrumentos, en concordancia las normas que rigen la operación.

En el diagnóstico expuesto por el Ministerio de Salud junto con el Observatorio de Salud de Santander se evidencian los grandes retos de la salud en Colombia, y en lo que concierne, al departamento de Santander, sus retos estructurales en cuanto a la forma, calidad, capacidad, accesibilidad y disponibilidad, para lo que la empresa deberá moverse y cooperar. (Minsalud, 2011)

Entonces, el redireccionamiento permitirá crear una ruta de navegación que oriente la toma de decisiones y la eficiencia en la operación a largo plazo, evaluando las diferentes alternativas de conexión entre oferta y demanda, que faciliten el acceso a los servicios de salud, conectando a los prestadores de servicios con los usuarios finales de una manera diferenciadora, responsable y humana.

Esta inquietud surge de la percepción de los socios accionistas de Mentoring Humans, que, como usuarios de plataformas digitales, sentían que la organización necesitaba evolucionar y articular una nueva dirección. Su objetivo inicial se ha modificado y ha faltado una adecuada

capitalización de los recursos para maximizar el potencial de conocimiento técnico de sus accionistas y, percibir mayores utilidades por su gestión.

Por lo anterior, la innovación en salud y logística digital, mediante un desarrollo tecnológico busca beneficiar a los usuarios en salud y, obliga a la empresa a su resignificación filosófica y plan de acción estratégico, cooperando y respondiendo en coherencia a los retos regionales y globales, tanto como de sus accionistas.

1. Generalidades

El redireccionamiento estratégico es una herramienta que le permite a la alta gerencia evaluar su negocio, generar acciones y responder a los cambios del entorno, para que la organización sea competitiva y sostenible.

En el departamento de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en colaboración con el Ministerio de Industria y Comercio e iNNpulsa (agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional), lidera una iniciativa denominada “Clúster de Salud”, con el propósito de cooperar y reforzar su competitividad en el sector sanitario y en la región. De esta manera, las empresas locales pueden unir esfuerzos participando en la reconstrucción de la economía regional, tema que recobró importancia con la pandemia de Covid-19, apoyando a las empresas en estos momentos de contingencia para evitar su cierre. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

Aprovechando la contingencia, *Mentoring Humans*, S.A.S. reformulará sus propósitos, para hacer frente a los actores sociales que intervienen en su cadena de valor y, brindarles a los usuarios del Sistema Integrado de Salud un mejor servicio.

El objetivo es el diseño de un plan de redireccionamiento para que *Mentoring Humans*, S.A.S. se adapte a las nuevas circunstancias y se diferencie en el mercado. El punto de partida es el análisis y la formulación de su proceso estratégico, con el propósito crecer, de manera sostenible. Para ello, se contará como marco conceptual con las leyes y otras normas nacionales y con la identificación de herramientas metodológicas, que permitan alcanzar dicho objetivo.

Finalmente, se pretende la inclusión de nuevos accionistas, como parte de la solución e integración para la permanencia y el logro de las metas organizacionales, proponiendo un nuevo modelo de negocio, que alinee adecuadamente los procesos y presente alternativas de fácil acceso para los usuarios.

Dicho análisis será corroborado mediante el diseño y la ejecución de herramientas de marketing digital y otros recursos, donde se contará con responsables en las áreas internas y con un representante del direccionamiento estratégico, que vigile la cohesión para alcanzar las metas de redireccionamiento.

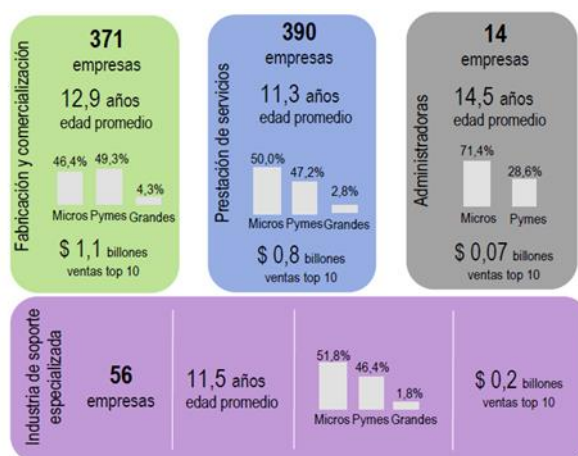
Palabras clave: Redireccionamiento, Estrategia, Innovación tecnológica, marketing digital, Apps, solución logística, planeación, desarrollo, estructura, ley, procesos, aliados, clientes.

2. Planteamiento y Justificación del Problema

Según la Asociación Colombiana de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2019), el sector de las Mipymes representa cerca del 96% de los empleos en Colombia y cerca del 40% del PIB.

Para el caso específico de la Salud, la Administración Pública, la Defensa y la Educación, de acuerdo con el informe sobre el Producto Interno Bruto (DANE, 2020), la tasa de crecimiento anual respecto al PIB para el 2019 fue del 4,9%. En comparación con lo expresado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) Colombia estaría por debajo del gasto público en salud con respecto al PIB, ya que su inversión oscila en el 3,2% del PIB, mientras que países desarrollados superan el 8,8%, lo que hace que los retos sean más complejos, dinámicos y exigentes.

En el 2020 y lo que sigue post-pandemia, el Estado debe replantear si invierte en economía o en salud (Andi, Balance 2020 y perspectivas 2021). La movilidad, la comunicación, la tecnología cambiaron el estilo de vivir y de hacer negocios; hoy, la forma tradicional de trabajar, producir, consumir y convivir con el entorno es diferente, razón por la cual la toma de decisiones, debe ser acelerada y basada en argumentos pragmáticos, lo que representa una oportunidad de revisión y cambio para *Mentoring Humans*.

Figura 1.*Estructura de la Cadena de la Salud*

Fuente: (ACOPI, 2019)

Nota: Imagen de Informe impreso de Memorias 64° Congreso Nacional de la MiPyme.

Entre los principales retos para el sector salud se encuentra la competitividad, que no solo esté basada en términos de crecimiento y productividad sino en equidad, innovación, educación y medio ambiente, que contribuya a la reactivación económica y al bienestar social, en concordancia con iniciativas como las planteadas en el *World Economic Forum*. (Schwab, 2021)

En consecuencia, la logística en términos de capacidad instalada, recursos humanos y físicos para la accesibilidad y oportunidad serán fuente de cooperación, ante las evidentes dificultades estructurales de la salud en Colombia, como son la sostenibilidad, la regulación normativa, cartera, costes, oportunidad y accesibilidad por nombrar los relevantes.

Uno de los aspectos más importantes para hacerlo posible, es el desarrollo de planes estratégicos en las empresas, que respondan a dicha accesibilidad y oportunidad enfocada en los segmentos de clientes definidos en su propuesta de valor. *Mentoring Humans*, como actor del Sistema de Salud en Santander, necesita revisar internamente cómo ser partícipe y cooperar

mediante su innovación tecnológica, brindando una solución logística diferencial, que soporte la nueva dirección del negocio y esté alineada a su estrategia. (Franco, 2005)

2.1 Antecedentes Organizacionales

El origen de Mentoring Humans consistió en la oportunidad de servir a empresas del sector agroindustrial de la palma de aceite, con un portafolio de servicios direccionado a la responsabilidad social corporativa, estudios de impacto social, entrenamiento de personal y coaching organizacional, con buen posicionamiento, pero escasos resultados en cuanto a rentabilidad y capital social.

La diversificación en cuanto a sus actividades principales, tales como: promover, gestionar e implementar proyectos, estrategias y/o programas sociales, en procesos de desarrollo humano y salud, no le permitieron tener una propuesta de valor clara. Adicional a la falta de experiencia y recursos financieros de sus fundadores.

Así mismo, en su creación, Mentoring Humans no realizó planeación estratégica ni evaluación de mercado, solo se basó en un acuerdo expresado por sus socios, que, de acuerdo con lo mencionado por ellos, no se cumplió a cabalidad. El ingreso de nuevos accionistas, miembros del sistema familiar, con conocimientos y destrezas adquiridas en temas de salud, permitió que el año 2019 se gestara la posibilidad de capitalizarse, revitalizarse y tener una mirada crítica y emprendedora para reactivar la empresa.

Gracias a la creciente popularidad de la medicina integrativa, la tecnología, y la búsqueda de “una forma de vida más sana” por gran parte de la población santandereana, Mentoring Humans incursionó en temas de salud física y mental, capacitación y acompañamiento y es precisamente,

esta filosofía la que resuena en los integrantes de la Empresa y los motiva a orientar y relacionarse con la formulación de políticas y procesos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida con y para la gente.

Para el 2020, su alineación con la misión de acompañar a personas y organizaciones a generar condiciones para su salud y bienestar integral, de forma oportuna, con fácil acceso, humana e innovadora, ha encaminado a Mentoring Humans al desarrollo de una aplicación (programa) que se instala en dispositivos móviles o tablets, para ayudar a los proveedores y usuarios de la salud a conectarse. Dicha App puede ser una opción viable, aunque tiene una limitante y es el capital financiero para su desarrollo tecnológico, razón por la cual se incurre en la selección de nuevos socios y actores (6 socios al momento).

Por lo anterior, el desarrollo de este trabajo apunta a reconocer cuál es la necesidad estructural organizativa que requiere la empresa y cómo se debe redireccionar en su estrategia, para estar en capacidad de afrontar los cambios tecnológicos, las dinámicas de los proveedores de servicios y usuarios, la accesibilidad, la oportunidad y la generación de “comunidad digital”, contribuyendo con la responsabilidad social corporativa, el contacto con los stakeholders (cadena de valor) y, la trascendencia de vida empresarial de sus socios (sostenibilidad).

2.2 Planteamiento del Problema

¿Es posible darle un vuelco a la organización *Mentoring Humans*, S.A.S., para transformar y/o reconstruir su modelo de negocios, mediante una planeación estratégica donde participen sus accionistas y que guíe las actividades prioritarias que conviertan a la empresa en una opción ágil y accesible, que la destaque dentro de la oferta del sector salud de Santander?.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Formular el redireccionamiento estratégico de *Mentoring Humans*, S.A.S., para el periodo 2021-2026, con el propósito de plantear una alternativa de crecimiento, con enfoque sostenible, que le permita cumplir sus metas y objetivos.

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico estratégico que evidencie el estado actual de la empresa en sus diferentes contextos, con énfasis en el marco legal colombiano del sector salud. (como se refleja en la metodología).
- Reformular el marco estratégico de Mentoring Humans: Misión y Visión.
- Diseñar el Lienzo Canvas del modelo de negocio propuesto, como estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- Desarrollar una batería de indicadores que posibilite la medición de la implementación del modelo de crecimiento propuesto y permita monitorear las acciones.
- Socializar y presentar el redireccionamiento estratégico a la Junta Directiva de Mentoring Humans, como alternativa de crecimiento del modelo de negocio, para el desarrollo de sus metas y objetivos, en coherencia con su filosofía institucional y con el mercado, de forma medible y sostenible.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de Antecedentes

4.1.1 Empresas digitales

Liderar empresas en la era de la transformación digital, tal como menciona (De la Peña, 2015, pág. 33) es un reto, siendo el futuro un lugar cambiante, impredecible, acompañado de cambios psicológicos en los trabajadores, que obliga tanto a las personas como a las empresas y a sus procesos a resignificarse.

Internet y la globalización aceleraron los cambios en el siglo XX y XXI, similares a los que realizó la invención de la imprenta. En esta época, llamada “Cuarta Revolución Industrial”, se ha permitido la “conectividad”, a través de una potencia computacional avanzada, que, gracias a la Ley de Moore, (Patiño Builes, 2014), proyecta en los próximos 25 años más cambios que en los últimos 200 años; es decir, que será como vivir varios siglos en uno solo. Por tal razón, las empresas están obligadas a adaptarse a esa realidad global, transformando los negocios en la dirección correcta.

Eric Teller, consejero delegado del laboratorio de Google X, suele comentar que, en estos momentos, la franja de tiempo, desde que se introduce una innovación hasta que se convierte en omnipresente, no va más allá de los cinco a los siete años. Un buen ejemplo es WhatsApp, fundada hace una década y convertido en el medio de comunicación más popular en el mundo. En consecuencia, las personas y las organizaciones no se pueden quedar rezagadas.

El mundo de los negocios no es inmune a los cambios, la mutación empresarial, así como la conectividad y la digitalización de los procesos industriales han hecho que en los últimos tiempos la cadena de valor haya saltado, permitiendo que las empresas puedan acercarse al consumidor sin necesidad de intermediarios y, que el consumidor final tenga acceso inmediato a información, convirtiéndose en un portavoz para anunciar y promover o desprestigiar productos y servicios a través de sus redes sociales.

Por lo anterior, las empresas han resignificado sus creencias y valores, cambiando su forma de operar, con el fin de tener el favor del consumidor, exigiendo lealtad, honestidad, transparencia, comunidad y personalización, convirtiéndose en un miembro activo en la creación de nuevos productos/servicios o creando nuevas necesidades.

Estos cambios empezaron gracias a las empresas digitales, pero ya no son exclusivos, ahora es sistémico e incluyente, el poder del consumidor final trasciende a la hora de que un producto o servicio sea sostenible.

En conclusión, gracias al poder computacional, la física y las ciencias, el ser humano como especie está hiperconectado, su cuarta etapa biológica se eleva a una quinta dimensión cuántica creando revoluciones en todos los aspectos de la vida diaria, por lo tanto, la adaptación de una empresa es inevitable si desea permanecer en el mercado.

Las empresas digitales han permitido mejoras efectivas a través de productos y servicios entregados de forma más eficiente y eficaz, gracias a la tecnología y a la colaboración entre muchas partes interesadas. Su valor ha trascendido lo económico, es decir, no sólo se basan en la productividad (rentabilidad) sino que, además, procuran por el bienestar de las personas y la protección del medio ambiente (pilares de la sostenibilidad). (Baixas, Miguel, 2020, págs. 16-19.)

Las empresas digitales invierten en lo que denominan “*Long term run*”; es decir, inversión en el mercado, reconociendo que es a largo plazo y, en consecuencia, con un valor futuro, donde la rentabilidad se obtiene aprendiendo e innovando rápidamente. De ahí que la incertidumbre es una constante que apremia la creatividad, permitiendo la interrelación global (a través de la cooperación y la responsabilidad social corporativa) que en otros tiempos era impensable.

Figura 2.

Negocios Digitales

FROM VISIÓN	FROM PROCESS	FROM TEAM	FROM PRODUCT	FROM COLLABORATION
Purpose Long term run Incertidumbre & risk Too important to fail Transparency Not comfortable to spabishment The heritage	24/7 company Smart products Running Lean Pivot as mantra Flexible planning Backpack office New as we do Flexible rol Personal Projects	Makers vs managers Talent Attractor Tech team People centric Digital team	Multi Product - Service Complex BM knowledge income more product than adv. Worldwide	Collaboration team Community Improbable Cooperación

Fuente: (De la Rosa, 2010)

Nota. Blog de conferencias

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Marco Estratégico: Análisis Brainstorming

La palabra *Brainstorming* nace de la unión de *brain*, que significa ‘cerebro’, y *storm*, que traduce ‘tempestad’ o ‘tormenta’, lo que lleva a redimensionarlo como “*Lluvia de ideas*”.

Este modelo planteado por Alex Faickney Osborn, en su libro *Applied Imagination* (1953), es una herramienta creativa que busca aumentar la productividad, la motivación e innovación y optimizar la comunicación, creando un ambiente participativo para los equipos de trabajo.

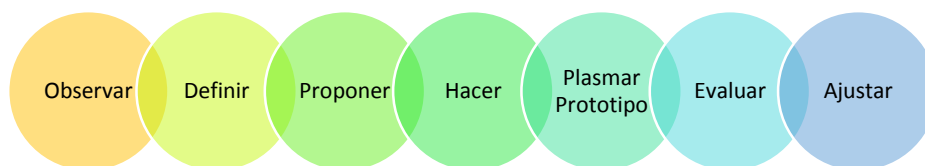
Modelos de negocios se han basado en el *Brainstorming*, al juntar a personas en ambientes relajados, libres de factores de estrés, para crear un proyecto o resolver un problema. Aunque tiene una estructura de fondo, se fundamenta en la libertad de hacerlo según la cultura organizacional y en el tipo de liderazgo de sus participantes.

Una estructura simple es la orientación, que se ocupa de:

1. Plantear el problema.
2. Preparar los datos pertinentes con un coordinador o líder.
3. Analizar e incluir el material relevante.
4. Plantear una hipótesis para crear rutas y alternativas a las ideas.
5. Permitir a la intuición (“estado de iluminación” para incubar soluciones)
6. Síntesis: Poner las piezas juntas como un rompecabezas
7. Verificar las ideas resultantes (libre de juicios).

Figura 3.

Análisis de las Ideas inspiradoras



Fuente Propia, 2021

4.2.2 Modelo de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna & Díaz, 2015)

Con el PCI se busca examinar cinco categorías:

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (de mercadeo).
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica (productiva).
- La capacidad del talento humano

De esta forma, se hacen una serie de preguntas, que se califican de manera individual; es decir, por cada uno de los miembros convocados a participar de la evaluación. Con base en los resultados de los cuestionarios, se determinan los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de la organización en un momento dado y establecer las áreas que más necesitan atención.

Los pasos para su aplicación, según (Serna, Humberto, 2008) son:

- Obtención información preliminar
- Conformación Grupos estratégicos
- Participación total
- Identificación de las debilidades y las fortalezas
- Priorización de factores

- Calificación de factores
- Calificación de impactos
- Análisis del diagnóstico

4.2.3 Matriz o Análisis DOFA

Como lo indica (Serna, Humberto, 2008), la sigla DOFA corresponde a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Como método complementario del Perfil de Capacidad (PCI), el Análisis DOFA ayuda a determinar si la empresa está en capacidad para desempeñarse en el medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

Figura 4.

Matriz DOFA



Nota. (Riquelme Leiva, 2016) Matriz o Análisis FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

El origen del análisis FODA o DOFA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable. Sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias (adecuadas o inadecuadas) que podrían tenerse al tomar una decisión.

Según la definición de la página

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una organización contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la organización útil para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la organización que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

4.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas

El modelo de las Cinco Fuerzas definido por Michael Porter es una metodología de análisis para investigar sobre las oportunidades y amenazas en una industria o sector determinado. Investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función a la estructura del mercado. Cada una de cinco fuerzas es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios. Estas son:

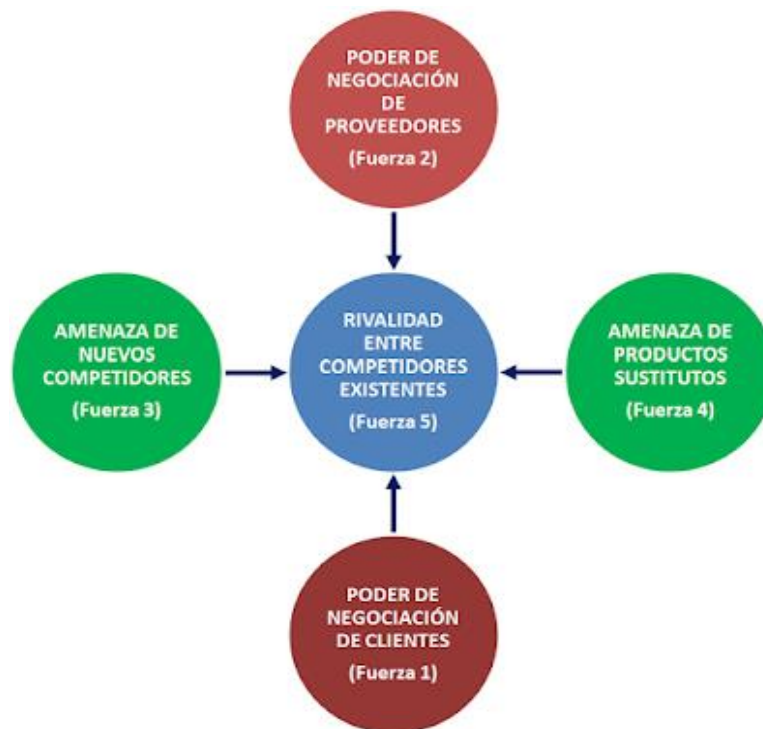
- Intensidad de la competencia actual.
- Competidores potenciales.

- Productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Las dos primeras son consideradas fuerzas de competencia vertical, y las otras tres fuerzas de competencia horizontal.

Figura 5.

Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva



Nota: (Sejzer, 2016) Calidad Total. Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva.

4.2.5 Modelo de Negocio Canvas

El Modelo Canvas o *Business Model Canvas* es una herramienta creada por (Pigneur, 2011) y es la base de su libro *Generación de Modelos de Negocio*, donde diseña un tablero de mando que

permite ver el lenguaje interno, visualizar su horizonte y modelar su negocio con nueve elementos claves.

Las cuatro áreas imprescindibles son:

- La oferta
- Los clientes
- La estructura
- La viabilidad económica del proyecto

Figura 6.

Cuadro de mando de los 9 elementos “clave”



Fuente: (Forido, 2017)

Nota. Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio.

Comprender el modelo de negocio de una empresa permite revisar el negocio con un lenguaje común y compartido, con el propósito de ampliar su comprensión, fomentar la creatividad de los accionistas y/o colaboradores, ampliar su foco, definir una visión acorde con el entorno y

analizar estratégicamente, de una forma práctica, sencilla y concreta, los beneficios y las debilidades de la propuesta. Los nueve apartes son:

1) *Segmentación de clientes*: Para quiénes se crea valor, y quiénes son los clientes principales, teniendo en la cuenta sus expectativas y necesidades.

2) *Propuesta de valor*: Es la parte más significativa del lienzo, responde al valor que se entrega al cliente, a la solución a su problema, su necesidad primaria satisfecha y, el servicio o producto que se le oferta es lo que hace que sea una ventaja competitiva, en la que se destaca la innovación como factor diferenciador.

3) *Canales*: Al tener claro el producto y la propuesta de valor; también, se debe tener claro cuáles son los medios o canales que llegan a ese segmento de mercado, de forma oportuna, calidad, accesible y rentable para el negocio.

4) *Relación con los clientes*: La comunicación, como cualquier relación en la que participan los humanos, es vital y debe responder a cada segmento de clientes: ¿qué es lo que ellos necesitan? y ¿cuáles son sus respectivos costes? Por ejemplo, no es lo mismo la relación con una empresa agroindustrial (pocos clientes y relativamente homogéneos) a la relación con un mercado en salud (mayor cantidad de clientes diversos). La base de esa relación debe ser la confianza, clave para el éxito del negocio.

5) *Flujo de ingresos*: Los ingresos es lo que dará la rentabilidad y sostenibilidad al negocio, así que responde a lo que el usuario estaría dispuesto a pagar por ese servicio o producto principal y cuál sería su forma de pago.

6) *Recursos clave*: El factor recurso es esencial para poner en marcha la propuesta de valor (tangibles e intangibles), el inventario de forma consciente y prudente, que permita la optimización del recurso y la maximización de la productividad con el mínimo coste.

7) *Actividades clave*: Liderar el cambio cultural y estratégico de la organización, adaptado a la realidad actual, requiere acción. Desde las acciones cotidianas y simples hasta las estratégicas deben dar respuesta a la propuesta de valor, a las expectativas de los clientes y al flujo de ingreso. Es el core del negocio paso a paso.

8) *Aliados claves*: Los aliados estratégicos, implicados en la cadena de valor, son los socios claves en el mercado, los proveedores, todos ellos se convierten en la red de *partners* que permiten ir más lejos, de forma ágil y segura.

9) *Estructura de costos*: Como cualquier proyecto o idea requiere un sistema de costeo. Evaluar los costes importantes: fijos, variables, los clave, los más costosos. Se debe hacer una planeación con reserva que permita priorizar lo fundamental del negocio

4.2.6 Plan de marketing: marketing digital

Según el Diccionario de Negocios, el marketing digital se define como la promoción de productos o marcas mediante vías electrónicas. Usan una marca que les permita usar canales de distribución de sus productos o servicios mediante redes sociales junto a la web y acciones SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*). (Galeana, 2017). La primera acción se refiere al posicionamiento en los buscadores, trabaja con la calidad del sitio web, para hacerlo relevante, tanto para usuarios como para los buscadores y, la segunda, se encarga de las campañas online en los buscadores para hacerlas visibles en los resultados patrocinados de dichos motores de búsqueda. Dentro de las estrategias SEM están la gestión de palabras clave o la gestión de pujas.

Tabla 1.*Diferencias marketing tradicional y digital*

Marketing tradicional	Marketing digital
Objetivo: Aumentar las ventas	Objetivo: Tener una relación con el cliente.
Centrado en las características del producto o servicio	Orientado al cliente. Intenta ofrecerle un producto/servicio personalizado a sus intereses y necesidades
Diferencia entre vendedor y cliente. Cada uno desempeña un rol específico.	Cliente y vendedor se sitúan en el mismo lugar.
Publicidad directa y masiva.	Publicidad personalizada.
Los resultados no son rápidamente cuantificados.	Los resultados se miden rápidamente. Estadísticas. Recomendaciones.

Nota. Castaño, J., & Jurado, S., 2016. *Marketing Digital* (Comercio Electrónico). Editex.

De acuerdo con una publicación de un estudio de caso de la Universidad de Guayaquil (Bricio, Calle, & Zambrano, 2018): El marketing digital se ha vuelto una herramienta necesaria y eficaz en las empresas, debido a las nuevas implementaciones y transformaciones tecnológicas. Entre los resultados, se evidenció que el uso del marketing digital fue fundamental en el desempeño laboral de los graduados pues la mayoría de las empresas donde laboran usan plataformas en línea, promocionan los productos o servicio de la empresa, interactúan con bases de datos de clientes, y trabajan con su propia página web. El conocimiento de herramientas y tecnologías del marketing digital hace que los profesionales sean más competitivos y logren una mejor fidelización y conexión con los clientes del negocio.

Tabla 2.*Enfoque del nuevo paradigma del marketing*

Origen	Destino	Referencia	Herramientas de internet	Recursos
Modelo de comunicación: Un emisor a muchos receptores. Marketing de masas.	Modelo de comunicación: Muchos emisores a muchos receptores. Marketing Individual.	Hoffman & Novak (1996)	Portales. Portales verticales. Portales de voz.	Word Wide Web (www).

Origen	Destino	Referencia	Herramientas de internet	Recursos
		Martín (1996)	Microsites.	
Monólogo.	Diálogo.	Blattberg & Deighton (1996)	e-mail publishing.	
Marcas.	Comunicación.	Martín (1996)	Opt-in e-mail.	e-mail.
Economías de oferta.	Economías de demanda.	Rayport Sviokla (1995)	Advertising.	
			Targeted e-mail list	
Grandes marcas.	Diversidad.	Martín (1996)		
Mercados centralizados.	Mercado descentralizado.	Blattberg (1994)	Club de Fidelización.	News Groups
El cliente como público objetivo.	Cliente como compañero.	McKenna (1995)	Networking.	
Segmentos.	Comunidades	Amstrong y Hagel III (1996)		

Nota: (Bricio, Calle, & Zambrano, 2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano. (<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>)

Por otro lado, de acuerdo con el Libro sobre Comercio Electrónico (Castaño & Jurado, 2016) un Plan de Marketing requiere:

- 1) Analizar las condiciones previas
- 2) Definir el público objetivo
- 3) Fijar los objetivos
- 4) Establecer estrategias
- 5) Concretar tácticas
- 6) Desarrollar acciones
- 7) Elaborar presupuesto
- 8) Medir resultados
- 9) Evaluar el plan

Lo que va de la mano con los textos del Marketing y Negocios Electrónicos (Torres, W., 2015), que refieren la importancia de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), para medir el progreso centrados en los objetivos, teniendo en la cuenta la marca, su influencia en las redes sociales, la comunidad o participación de los seguidores y el tráfico generado en dichas redes sociales. (Sánchez T. W., 2015, pág. 120)

En el caso de Colombia, el impacto de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) no se hizo esperar y se incrementó con la pandemia. Según el artículo publicado en el Diario El País, (El País, 2020) en mayo de 2020, el 57% de las compañías tenía el 80% de su estructura trabajando de forma remota. Bogotá concentra el mayor número de personas en teletrabajo, al registrar 63.995, Medellín 29.751, Cali 13.379, Bucaramanga 4.992 y Barranquilla 4.827.

Sin embargo, para el caso de las Pymes o Mypimes el concepto no es tan simple, requiere herramientas que la regulan y un mercado que lo presiona lo que lo hace más avasallante, un claro ejemplo la regulación del trabajo en casa por parte del Ministerio del Trabajo, mediante Ley 352 de 2020 en Senado y 429 de 2020 en Cámara.

Bucaramanga ha recurrido a la TIC y a las nuevas regulaciones del Estado para cubrir la demanda y responder a necesidades de emergencia. Las entidades de salud privada diseñaron planes de emergencia y respuesta con marketing digital evidenciadas en redes sociales, tales como: “doctor en casa” (teleconsulta, videoconsulta), plataformas, agendas electrónicas, entre otras. Por esta razón, *Mentoring Humans* ha tomado la determinación de seguir su desarrollo innovador en coherencia con esta nueva realidad, redireccionando la compañía y sus servicios.

5. Metodología y Desarrollo del Proyecto

La metodología es de origen descriptivo para el diagnóstico externo e interno de la empresa y, cualitativo en cuanto a las acciones estratégicas y los indicadores de gestión, que confluyan en la realización del redireccionamiento estratégico de *Mentoring Humans S.A.S.*

Está basada en los modelos de análisis descritos en el Marco Teórico, con el propósito de reconocer el estado actual de la empresa con sus respectivas variables internas y externas, estableciendo el modelo de negocio en respuesta a las necesidades del mercado actual del sector de la salud.

Así mismo para recopilar la información se utilizarán los enfoques cualitativos, y cuantitativos mediante técnicas grupales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), con los miembros de la organización y las áreas correspondientes, para validación de la hipótesis y recomendaciones que den solución a los objetivos de sostenibilidad planteados.

Se diseñaron espacios de construcción con los accionistas, quienes cumplen un rol específico y técnico dentro de la empresa, en las áreas administrativas, de procesos y desarrollo.

El cronograma de trabajo que se definió y se llevó a cabo se resume en la siguiente tabla. Durante los meses de marzo a septiembre de 2021, se aplicaron las herramientas correspondientes y, mediante la acción participativa, se reformuló el direccionamiento de la empresa, cuyo propósito es su sostenibilidad en el mercado.

De acuerdo con los objetivos formulados, los procesos abordados en cada etapa se construyeron de la siguiente manera:

Tabla 3.*Etapas desarrolladas en el proyecto*

Objetivos del Proyecto	Alineación de las fases	Actividades realizadas
Elaborar un diagnóstico estratégico que evidencie el estado actual de la empresa en sus diferentes contextos, con énfasis en el marco legal colombiano del sector salud. (Como se refleja en la metodología).	Fase 1 Marzo - abril - mayo, 2021 (Ver numeral 7)	Se socializó el trabajo con los socios de la empresa para establecer una conceptualización sobre el direccionamiento estratégico, crear el grupo de trabajo que iba a participar en el proceso y definir las funciones de cada miembro. Se revisó la documentación para el análisis interno y la recolección de la información, con las áreas concernientes a los procesos activos o inactivos de la organización, con descripción del cumplimiento de responsabilidades y de ejecución de las actividades encomendadas. Para ello, se usó el Modelo de Cadena de Valor: PCI. Se realizó el análisis externo y de relacionamiento estratégico, que abarcó las capacidades, expectativas, necesidades de mercado, influencias de los grupos involucrados en la cadena de valor y descripción de los grupos de interés, mediante modelo las Cinco Fuerzas y la Matriz DAFO.
Reformular el marco estratégico de Mentoring Humans: Misión y Visión.	Fase 2 Junio, 2021 (Ver numeral 8)	Reconstrucción de Redireccionamiento estratégico de Mentoring Humans: Misión, Visión, Valores Corporativos, basado en el Análisis Brainstorming y el uso de las herramientas complementarias.
Diseñar el Lienzo Canvas del modelo de negocio propuesto, como estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.	Fase 3 Julio, 2021 (Ver numeral 9)	Se realizó el análisis de las herramientas anteriormente expuestas, que daban el estado actual de la organización y su posicionamiento, para establecer el análisis de un modelo de negocio nuevo, en función de las metas y objetivos estratégicos, para su crecimiento y sostenibilidad.
Desarrollar una batería de indicadores que posibilite la medición de la implementación del modelo de crecimiento propuesto y permita monitorear las acciones.	Fase 4 Agosto, 2021 (Ver numeral 10)	Se construyeron los Indicadores clave, que se deben tener en la cuenta para establecer si la toma de decisiones fue acertada, así como si el nuevo rol de los miembros de la organización, así como de las nuevas actividades, está funcionando.
Socializar y presentar el redireccionamiento estratégico a la Junta Directiva de Mentoring Humans, como alternativa de crecimiento del modelo de negocio, para el desarrollo de sus metas y objetivos, en coherencia con su filosofía institucional y con el mercado, de forma medible y sostenible.	Fase 5 Septiembre, 2021 (Ver numeral 11)	Se dio por terminada la etapa de reconstrucción estratégica, presentando ante la junta directiva la propuesta de redireccionamiento, con sus respectivos indicadores para su sostenibilidad.

6. Primera Fase: Diagnóstico

Elegimos la forma estratégica de conseguir la información y análisis requerido para lograr un redireccionamiento estratégico para su rentabilidad y sostenibilidad, que posteriormente serán insumos para la alta gerencia desarrollar su plan, procesos e indicadores que le permitan medir sus resultados a *Mentoring Humans*, generando una ventaja competitiva sostenible.

Como todo diagnóstico, el objetivo principal fue establecer la línea base o punto de partida, para tener información real sobre aquello que estaba dificultando el crecimiento organizacional, sobre las acciones que se podrían mantener y aquellas que definitivamente no agregaban valor y si generaban desgaste para el equipo de trabajo. Para ello, se estableció que era necesario mayor conocimiento sobre estos tres temas:

- Función de los recursos y de los procesos competitivos que creaban valor para los clientes y ganancias para *Mentoring Humans*.
- Eficiencia e innovación para la creación de valor.
- Identificación de las fortalezas que podrían impulsar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

6.1 Análisis Interno: Modelo PCI (Perfil de Capacidad Interna)

El análisis interno se basa en la identificación de fortalezas y debilidades al interior de la empresa, que en complemento del análisis externo dará a la alta dirección insumos para la toma de

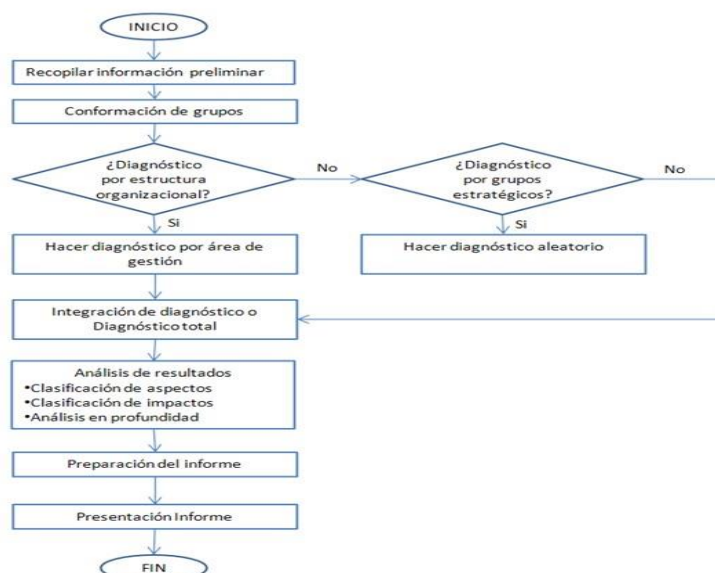
decisiones modelando el negocio y la estrategia que le permita ser sostenible en relación a las amenazas del medio externo, como la plantea (Serna, Humberto, 2008).

Se revisaron las cinco categorías correspondientes a las áreas administrativas: Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y Talento Humano por el grupo interdisciplinario de la empresa, relacionando la transversalidad y la correlación entre capacidad y funcionalidad.

Con base en la información preliminar, el ejercicio participativo de calificación, se hizo en tres etapas: La primera pensada sobre el valor actual de *Mentoring Humans*, sus ganancias, recursos potenciales, capacidades y competencias distintivas. La segunda, sobre lo que requería cambiarse, para responder a las necesidades actuales del segmento de mercado dimensionado y, la tercera, sobre las debilidades, que podían poner en riesgo la rentabilidad y el crecimiento.

Figura 7.

Diagrama de Flujo para la aplicación metodología PCI



Nota: (Serna, Humberto, 2008, págs. 170-712)Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión

6.2 Implementación PCI de Mentoring Humans

El equipo de trabajo se reunió cada quince días para compartir el análisis de capacidades, utilizando el *brainstorming* mediante subgrupos focalizados según objetivo. Luego de ser categorizadas (utilizando escalas de alta, media y baja) se ponderó el impacto de la fortaleza y de la debilidad ilustrada en la Matriz de PCI.

Se aplicaron preguntas estratégicas por área como insumo en el análisis de resultados, tanto para la cadena de valor como para los procesos misionales, de apoyo y soporte. De esta manera, se encontraron ventajas comparativas, que permitieron modelar el negocio enfocado en su crecimiento y sostenibilidad.

6.2.1 Directiva (Infraestructura)

La dirección está conformada por: su estructura organizacional con su respectiva cultura, planeación y control. La alta gerencia ejerce una gran influencia pues de ella se deriva la ruta de navegación del negocio, el liderazgo que permite la toma de decisiones.

Tabla 4.

Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre direccionamiento

¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones, método y responsabilidades?
¿La estructura facilita la iniciativa personal?
¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
¿La estructura organizacional es flexible?
¿Se adapta a nuevas circunstancias?
¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
¿La gerencia utiliza un estilo participativo, para la toma de decisiones?

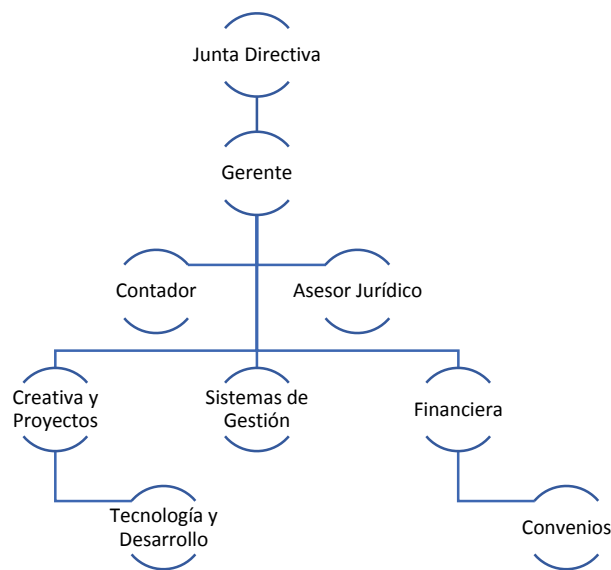
-
- ¿Se utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos?
 - ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores, accionistas, empleados?
 - ¿Se ha definido una metodología para la planeación de la empresa?
 - ¿Se ha realizado una auditoría interna en la empresa?
 - ¿La empresa ha definido su misión y visión de forma clara y la ha comunicado?
 - ¿Se han precisado los objetivos con claridad y se han dado a conocer?
 - ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
 - ¿La Empresa ha divulgado su plan estratégico?
 - ¿Se han definido los objetivos de control y evaluación?
 - ¿Se han definido parámetros para confrontar resultados organizacionales en las distintas áreas?
 - ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión e indicadores?
 - ¿La información sobre el desempeño es exacta y oportuna, objetiva y clara?
 - ¿Se utiliza la información de muestreo para tomar decisiones?
 - ¿El sistema de control es asistido por computador?
 - ¿Los sistemas de control son flexibles?
 - ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?
-

Adaptación basada en (*Serna, Humberto, 2014*)

El punto de partida fue el organigrama, que es el que de primera mano muestra cómo se encuentra la estructura organizacional, sus interrelaciones y funciones, de una forma gráfica y de fácil comprensión.

Figura 8.

Organigrama de Mentoring Humans



Mentoring Humans, 2020

La descripción de los perfiles de los colaboradores que se encuentran a cargo de dichas funciones se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.*Perfiles de Mentoring Humans*

Nombre del Profesional	Profesión	Experiencia Laboral	Cargo	Roles
Diana Milena Peña Gelvez	Administradora de Empresas	20 años de experiencia en sector de la salud.	Gerente	• Líder estratégica. • Revisión de proyectos • Gestión de recurso.
Mauricio Hernández Durán	Ingeniero de Mercados	15 años de experiencia en áreas financieras Industriales en el sector de la salud.	Líder Financiero	• Líder en gestión de recursos financieros y económicos. • Veedor de la viabilidad de proyectos de crecimiento y expansión
Zaida Carina Peña Gelvez	Psicóloga	25 años de experiencia en el sector agroindustrial de palma de aceite y proyectos de orden social y comunitario. 7 años de experiencia en intervenciones en el sector de la salud.	Líder de Creación de productos y proyectos	• Líder en creación y licitación de proyectos. • Planeación. • Estrategia y comunicación. • Creación de producto.
Diego Julián Cárdenas González	Ingeniero Mecánico	3 años de experiencia en <i>Trading</i> . Idiomas Desarrollos Tecnológicos.	Coordinador de I&D de proyectos.	• Coordinar procesos de tecnología y desarrollos. • Investigación de Mercados. • Creación de producto.
María Claudia Corredor Silva	Ingeniera Ambiental	3 años de experiencia en procesos de salud, con especialidad en sistemas de gestión, laboratorios y auditorías.	Líder de Sistemas de gestión.	• Responsable Sistemas de Gestión y Seguridad y Salud en el Trabajo. • Responsable de los sistemas de control de calidad. • Servicio al cliente
José Miguel Canchila García (Miguel, 2020)	Administrador de Empresas	20 años de experiencia en auditorías, sistemas de control, licitación en sector de la salud.	Coordinador de Convenios	• Coordinador de los procesos de licitación y pagos con proveedores y clientes.

Mentoring Humans, 2020

De acuerdo con las preguntas planteadas al equipo de alta dirección se concluyó que: *Mentoring Humans* es una empresa joven, liderada y operada por sus propios accionistas, lo que

hace difícil su operación, dado que tienen otras funciones en diferentes empresas y su tiempo no está dedicado al 100% a *Mentoring*. Esto trae como consecuencia que, por un lado, sea flexible a los cambios y se le permita a la gerente operar con la motivación y apoyo y, por otro, que se dejen de atender asuntos urgentes por la falta de personal y/o de tiempo para ello.

Cada uno conoce su lugar, su función, aporte y limitación, respetan las jerarquías y saben a quién dirigirse en cada uno de los procesos.

La alta gerencia utiliza métodos participativos, incluyentes y dinámicos lo que hace que exista enfoque en las competencias, capacidades y los recursos que puedan aportar, con el propósito de reducir las pérdidas en inversiones, proyectos o licitaciones.

En los procesos de planeación no se están tomando los entornos macroeconómico, político, tecnológico, social, demográfico, geográfico y legal, que les permitan centrarse y anticiparse a las tendencias de su negocio lo que podría hacerlos quedar fuera del mercado.

Respecto a los sistemas de medición y control, no se tienen plenamente identificadas las actividades, los responsables y la manera de controlar su cumplimiento; lo que hace difícil medir la efectividad de los planes. Lo anterior obedece a las múltiples actividades de sus líderes operadores, debilitando la toma de decisiones y acciones correctivas.

Aunque se reúnen todas las semanas para la revisión y avance de los estados de los proyectos e inversiones, revisión de gastos operacionales o requerimientos de orden legal, el proyecto actual en ejecución y el estado de las finanzas son débiles; por lo que se afirma que es necesario que la gerente tenga mecanismos de medición y control para tomar decisiones oportunas.

Las tomas de decisiones son sistémicas e incluyentes, aun así, falta que estas aún más efectivas y ágiles y les permita avanzar. La alta gerencia tiene un nivel de compromiso alto respecto de la empresa y su compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales;

no obstante, es importante que se aborde la recarga de funciones de la gerente y se puedan establecer mecanismos de apoyo; así mismo, que se establezcan metas en las áreas para que el seguimiento sea basado en hechos y datos.

En esta etapa, los miembros del equipo solicitaron y creyeron conveniente la revisión del modelo de negocio, para lo cual se utilizará la metodología Canvas.

De igual forma, se acordó que se deberían implementar estrategias comerciales locales y/o regionales, iniciar con segmentos de mercado potenciales y por fases, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempos de inversión a la empresa por parte de sus accionistas, como lo es en trabajo más que en capital, también la posibilidad de establecer un inversor que cubra las necesidades las primeras fases mientras logra posicionamiento en el mercado, que les permitiera tener más brazos para la atención de las necesidades del público, puesto que al analizar las problemáticas se encontró que si bien no se contaba con un análisis de fortalezas y debilidades; el contacto permanente con los usuarios podría ser una ventaja competitiva para la organización, al saber de primera mano sus necesidades y carencias.

Analizar las causas de las dificultades para el cumplimiento de la normatividad que regula la actividad económica de la empresa. Definir e implementar un plan de acción para el cumplimiento de la normatividad. Definir e implementar un plan de acción para el cumplimiento de las condiciones legales y laborales de sus aliados en acción a su responsabilidad social corporativa. De acuerdo al análisis del área directiva, que contiene la organización, planeación y control, con factores e impactos en fortaleza y debilidad, dentro de *Mentoring Humans*, expresa.

Tabla 6.

Calificación capacidades organizativas y de control

CAPACIDAD	Factor/Calificación	FORTALEZAS			¿Qué tan fuerte es la Fortaleza y que hace que así sea?	IMPACTO			Valoración de Impacto en el Negocio
	DIRECTIVA	A	M	B		B	M	A	
ORGANIZACIÓN	Todo el personal conoce con claridad sus funciones, método y responsabilidades.		X		Permite Orden y Enfoque en los objetivos y metas.			X	Es fundamental para establecer el logro de los objetivos de la empresa.
	La estructura organizacional es flexible. Adaptable y responde a cambios internos y externos.	X			Se adapta rapidamente a las circunstancias del sector.			X	Los cambios son inminentes y la flexibilidad es un factor clave para el éxito.
	Observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal.		X		El conocimientos de las variables del entorno permite anticiparse a la toma decisiones estrategicas del negocio.			X	Aunque aun no hay una metodología definida, se apoya mediante asesores, relaciones, busca la información para ser atendida.
	Existencia de claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa.			X	Conocer las fortalezas permite potenciarlas las fortalezas y minimizar riesgos del negocio.		X		Esto permitira que cuando se tengan los objetivos estrategicos se establezca control de ellos. Está en proceso.
	La gerencia utiliza un estilo de participativo.	X			El estilo de dirección incluyente permite la motivación de los colaboradores sus actores implicados.	X			El liderazgo participativo permite la cooperación y flexibilidad a la hora de asegurar el éxito del negocio.
PLANEACIÓN	Utiliza enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.		X		La estrategia permite la ruta clara para el logro de sus objetivos.		X		la gerencia se apoya en reuniones de alta gerencia para la diseñar y planear la estrategia, sin el no puede cumplir su visión.
	La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores, accionistas, empleados.		X		La comunicación frecuente con los implicados, permite tener ventajas competitivas con los competidores			X	Las ventajas competitivas permiten la adaptación y evolución a las necesidades posibles de los clientes.
	La empresa ha definido su misión y visión pero no se ajusta a las nuevas realidades del negocio.		X		Permite tener claridad del modelo del negocio con relaciones, su propuesta de valor para su plan estratégico .			X	Limita el modelo del negocio y sus estrategias, punto de quiebre.
	No se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa.	X			Sin metas y objetivos no se puede cumplir la visión de la organización.			X	Mentoring Humans podría tener éxito, pero sin ello tendría dificultades con riesgos de sostenibilidad.
CONTROL	No Se han definido los objetivos de control y evaluación.	X			Permiten medir la eficiencia y eficacia de los objetivos planteados..		X		Sin análisis sistemático e probable que Mentoring Humans, pierda competitividad en el futuro.
	Aun no tiene sistema de control es asistido por computador.			X	Es indispensable en este tipo de negocios, de ella depende la satisfacción del cliente.	X			Evita cuellos de botella, maximizando el potencial. Prioriza y mejora la satisfacción del cliente.
	La empresa se encuentra evaluando los resultados de la ejecución de la estrategia.			X	Ocasiona perdida de inversiones y tiempos.			X	Se convierte en un riesgo de capital y mercado.

6.2.2 Talento humano

El área de talento humano tiene como función el bienestar de sus colaboradores, la responsabilidad social corporativa, el empoderamiento y liderazgo, para mejorar su desempeño, aumentando su potencialidad creativa, compensando no solo en salario sino en su vocación; es decir, que su misión y visión se encuentre alineada a la organización, para que redunde en la mejora del servicio al cliente. Las preguntas aplicadas a esta área fueron las siguientes:

Tabla 7.

Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre talento humano

¿La empresa cuenta con un departamento de talento humano?
¿Se utiliza un proceso de selección de personal?
¿Se ofrece capacitación al empleado?
¿La empresa tiene un programa de capacitación estable y permanente?
¿Se evalúan las capacitaciones y se realiza retroalimentación?
¿La organización ofrece un sistema de incentivos y sanciones?
¿El personal de la empresa está altamente motivado?
¿La organización cuenta con un código de ética?
¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?
Adaptación basada en (Serna, Humberto, 2014)

Para el equipo de trabajo de *Mentoring Humans* es clara la importancia del talento humano para la sostenibilidad de su negocio; por ello, desde el inicio se establecieron análisis de estructura de personalidad con enfoque en el ser para sus accionistas, como una estrategia para asegurar el éxito de su objeto organizacional, pues son personas al servicio de otras personas, donde el sentido de humanidad y honestidad es imprescindible. La constante retroalimentación en reuniones y actividades de desarrollo personal y organizacional les permite cercanía, flexibilidad y motivación constante; así como su preocupación por aprender, son características que se destacan en esta organización y que han sido reconocidas por sus clientes.

Aunque a la fecha no han recibido utilidades, el equipo directivo es consciente de que sus inversiones son de mediano y largo plazo y, en consecuencia, se valoran los intangibles, se acuerda revisar el tiempo que cada uno esté dispuesto a esperar antes de recibir alguna utilidad, el salario esperado inicial dentro de la organización, tipos de contrato, determinar el personal operativo clave, teniendo en cuenta que todos tienen perfiles de direccionamiento más que operativo; y según el primer servicio determinado a salir al mercado lograr diferenciarse con su competencia mediante certificación del personal aliado, iniciando con modelo de negocio Freemium logrando fidelizar cliente. No existe un código de ética documentado, los valores sobre la transparencia en las negociaciones, el comportamiento financiero, el respeto por el cliente, así como la declaración de conflictos de intereses, han sido temas ampliamente discutidos y acordados y son una exigencia para el ingreso como miembros del equipo.

Abajo se encuentra la tabla de evaluación de estos aspectos:

Tabla 8.*Calificación capacidades del talento humano*

CAPACIDAD	Factor/Calificación	FORTALEZAS			¿Qué tan fuerte es la Fortaleza y que hace que así sea?	IMPACTO			Valoración de Impacto en el Negocio
TALENTO HUMANO		A	M	B		B	M	A	
DIRECCIÓN	La empresa cuenta con un departamento de talento humano.		X		Por el modelo de negocio y empresa pequeña no es necesaria un área, si sostiene líder de proceso.			X	El enfoque y modelo de negocio en esencia comprende la necesidad de evaluar el personal que ingresa en coherencia a la organización.
	Se utiliza proceso de selección de personal.	X			Para la organización el factor humano es clave del éxito, por lo que tiene definido el proceso, aunque actualmente no está documentado.			X	Agregan valor a la organización y los clientes. Es una ventaja competitiva.
CAPACITACIÓN	Se ofrece capacitación al empleado.	X			La educación en las áreas humanas, técnicas y otras, por lo que realizan por cuenta de la organización y medios propios, al ser accionistas y operadores de la estrategia.			X	Permite el logro de objetivos y metas de la organización.
MOTIVACIÓN	El personal de la empresa está altamente motivado.	X			El éxito de una compañía se encuentra en las personas que la conforman.			X	La inteligencia emocional y relacional de los colaboradores potencian el éxito de la organización.
DIRECCIÓN	La organización cuenta o no con un código de ética.			X	Un Código de ética no garantiza un cambio organizacional. Si sostiene un alta ética profesional y humana, que implementa en sus decisiones.	X			La implementación del Manual no garantiza el éxito de Mentoring Humans
	La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara.		X		Permite mayor compromiso y motivación de los colaboradores.		X		Su implementación permite el crecimiento y la productividad con sostenibilidad.

6.2.3 Técnica: Producción, Investigación y Desarrollo

La funcionalidad del área de I+D es diseñar productos o servicios que estén a la cabeza de los requerimientos del mercado, que sean más competitivos y sostenibles y los procesos de producción, bien sean estas tangibles o intangibles, La inclusión de la tecnología es hoy un punto de suma importancia para *Mentoring Humans*, más aún cuando el año 2020 estuvo abrió más puertas hacia el mundo digital, adicional debido al impacto pandemia por el coronavirus, que impactó la vida normal de los usuarios y obligó a las empresas a adaptarse a una “manera distinta” de atención a sus usuarios (pacientes).

Si bien en I&D se debe incurrir en altos costos, que son difíciles de asumir para la organización, el análisis evidenció que son absolutamente necesarios, pues aportan valor al

mercado objetivo, generando nuevos modelos de atención al cliente, satisfaciendo sus necesidades, que pueden traducirse en mayor rentabilidad.

Las preguntas que el equipo resolvió fueron las siguientes:

Tabla 9.

Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de Mentoring Humans sobre I&D

¿Se han diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?
¿Se tiene un plan de producción?
¿Se realiza programación maestra de producción?
¿Existe una buena relación empresa/ proveedores?
¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?
¿Cuál es el índice de diferenciación de los productos ofrecidos por la compañía?
¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector?
¿Cuál es la estrategia de I+D de la empresa?
¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?
¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?
¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

Adaptación basada en (Serna, Humberto, 2014)

La producción de ideas innovadoras de negocios y productos enfocados al cliente genera ventajas competitivas. (S.L.U, 2016)El ejercicio permitió evidenciar que es prioritario para el sector de la salud contar con el desarrollo de aplicativos (APSS móviles) para el servicio de logística en salud. (ASD, 2021)

Los accionistas se esfuercen en invertir sus recursos personales, además de los organizacionales, en áreas del conocimiento y servicio digital. Dentro de las conclusiones de ese momento, se valoró la necesidad de aprendizaje e incursión digital, el establecimiento de un presupuesto (plan maestro), como objetivo de diferenciación.

Para esa deducción fue muy valioso el aporte de los accionistas más jóvenes, que han complementado las ideas de la primera generación y, al ser un equipo diverso, con alta experiencia

en el negocio, el pronóstico de que la inversión se reflejará en el mediano plazo en ingresos y rentabilidad es esperanzador.

Aunque la competencia en el mercado es muy alta y el riesgo es alto por la movilidad del entorno de forma estructural, se evaluará el costo/beneficio, seleccionando herramientas que pueden ser implementadas en la empresa.

Una ventaja con la que cuenta *Mentoring Humans* es que puede sondear a sus clientes potenciales de manera directa y, así, poder ser más certero acerca de lo que les gustaría que se promocionara en el mercado. Las alianzas estratégicas que se tienen con entidades prestadoras de servicios de salud facilitan el anclaje de las propuestas, que serán traducidas en metodologías que permitan la generación de material para las propuestas de innovación.

Por otra parte, al analizar la manera cómo se producen los productos y servicios de *Mentoring Humans*, el equipo calificador se dio cuenta de que se debe definir un plan de evaluación de desempeño para todo el personal de la organización; es decir, que se deben reconsiderar las actividades, los tiempos para desarrollarlas, estandarización de los procedimientos, especialmente para compras, inventarios y logística; así mismo, documentar los procesos operativos y/o de prestación de servicios (actividades misionales).

En consideración al negocio y a la necesidad de su transformación digital, es importante definir una estrategia marketing digital para la empresa así como definir e implementar una estrategia de transformación digital para la fidelización de sus clientes (CRM); así poder evaluar los resultados de eficacia e impacto del uso de herramientas digitales en los procesos; hacer un análisis de las herramientas digitales que mejor se ajustan a la empresa y definir e implementar al menos una, lo que comprende el diseño de piezas, la gestión publicitaria con su respectivo

monitoreo para establecer el de mayor impacto y enfoque del presupuesto, su sostenimiento y actualizaciones diarias que permitan una diferenciación. (Red de medios, 2017)

A continuación, el resumen del análisis en el área tecnológica que comprende también Producción e Investigación & Desarrollo, con su respectivo nivel de impacto.

Tabla 10.

Calificación capacidades de Producción e I&D.

CAPACIDAD	Factor/Calificación	FORTALEZAS			¿Qué tan fuerte es la Fortaleza y que hace que así sea?	IMPACTO			Valoración de Impacto en el Negocio
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		A	M	B		B	M	A	
PRODUCCIÓN	No se han diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo		X		Se realiza según la necesidad del área con el potencial necesario para su productividad, en proceso de traducción a documentación.			X	Impacto en el desarrollo de la propuesta de valor.
	Se realiza de forma estructurada, los proyectos de producción con su respectiva programación.	X			Esto es necesario vital para el éxito de la organización.			X	Sin ella puede perder mercado, han tenido la idea inicial pero se han desarrollado en el tiempo otras de similitud.
	Existe una buena relación empresa/ proveedores.		X		Es un factor valorado en Mentoring Humans.		X		Sin esta ventaja competitiva se limitaría en este sector y negocio.
TECONOLÓGICA I+D	Tiene avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa.	X			Es valorador por los accionistas y el cliente.			X	Genera su propuesta de Valor y gana ventaja competitiva en el poder de negociación.
	Tiene diferenciación de los productos por la compañía.	X			Se encuentra en su ADN, pero no se representa en su misión y visión.			X	Genera Valor, Fidelización y mayor mercado.
	No tiene estrategia de I+D de la empresa.			X	Aunque es valorado, no tiene estrategia definida y documentada.			X	Facilita el proceso de desarrollo de productos para el logro de metas y objetivos de la organización.
	No existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo.		X		Valorado por la organización, son buenos gestores del conocimiento y buscan redes de apoyo e invierten personalmente y colectivamente.		X		Permite adaptarse con flexibilidad a las necesidades del cliente.
	Conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo.	X			Tener el conocimiento facilita la implementación del área.			X	Permite aumentar la utilidad percibida de los clientes. Está en su ADN organizacional.
	No se realiza pronóstico de la demanda.		X		Es importante sistematizar y adecuar escenarios para mitigar riesgos en el negocio.			X	Limita mercados y anticipación de estrategias para el éxito de su negocio
CALIDAD	No existe un proceso y estándares de calidad en la empresa.		X		Existe un responsable de sistemas de gestión que se encuentra en proceso de estándares, indicadores y documentación.	X			Impacto directo en el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades, pérdida de su promesa de valor.

Mentoring Humans, 2021

6.2.4 Competitividad: Mercadeo y Servicio

Estas áreas son valoradas por el cliente, ayudan a la empresa al desarrollo de su ADN, al posicionamiento de su marca y a la construcción de su estrategia de comunicación. El valor percibido por el cliente se le atribuye al producto, generando rentabilidad y sostenibilidad.

El área de mercadeo ayuda a generar valor conociendo las necesidades del cliente, para que se remita al área de creatividad y producción y se realicen las innovaciones que satisfagan las necesidades detectadas.

Las preguntas implementadas para el análisis interno de los procesos fueron:

Tabla 11.

Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de MH sobre mercadeo

¿Se utiliza investigación de mercado?
¿Cuáles son sus objetivos?
¿Cuál es la elasticidad del precio?
¿Cuánto ha evolucionado la participación del mercado de la compañía?
¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
¿Cuál es la efectividad de las fuerzas de venta?
¿Son adecuados los canales de distribución?
¿Se fijan cuotas de ventas?
¿Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fija la meta?
¿Qué conoce el cliente sobre la organización?
¿Cuáles son los clientes potenciales de la organización?
¿Se ha podido determinar la conducta del usuario?
¿Cuenta la empresa con sistema de información sobre características de los clientes?
¿Realiza la empresa investigación sistemática de los clientes?
¿Conoce el nivel de satisfacción del cliente?
¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
¿Tiene su organización estrategia clara y expresa del servicio del cliente?
¿Hay una promesa hacia el cliente?
¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de sus competencias?
¿Cómo se comportará en un futuro la demanda del sector?
¿Qué tan importante es la marca del producto para la empresa?
¿Cuál es el segmento del sector en dónde se ubica la competencia?
¿Cuál es la modalidad y rivalidad del sector?
¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?
¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente externo e interno?
¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
¿Qué se conoce del cliente de la empresa?
¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?

Adaptación basada en (Serna, Humberto, 2014)

Mentoring Humans conoce la competencia; pero, no tiene información sistematizada sobre los aspectos relevantes que impactan; conoce los precios de su competencia, pero, es una información que tampoco se actualiza periódicamente. Por esta razón, se considera que con el conocimiento acerca de los comportamientos de los clientes, se pueden generar indicadores de gestión para su medición y establecer patrones para la mejora en el servicio.

La empresa se apoya en entidades más robustas, con conocimiento en I&D, con las cuales intercambia información sobre el sector de la salud; así mismo, con las que cuenta para promocionar y vender sus servicios. Faltan mayores alianzas estratégicas y, como se mencionó anteriormente, concebir una herramienta que permita diferenciación que se refleje en la monetización de sus servicios y, por ende, en las ganancias.

La especialidad de los servicios de *Mentoring Humans*, la experiencia en el sector y la inmersión en otros servicios, como los digitales podrán soportar la viabilidad del negocio. Sin embargo, las condiciones del sector salud que ha tenido a los profesionales de la empresa ocupados más de lo normal; así como la prisa en la adaptación a la atención remota y otros factores pueden ser factores limitantes que se deben evaluar, para salir al mercado con oportunidad.

Es importante definir una frecuencia periódica para el análisis de la competencia, definir el plan de mercadeo y ventas; ejecutarlo y revisar su cumplimiento o las causas que lo han dificultado. También, determinar cuáles serían las acciones a llevar a cabo para realizar análisis periódicos de tendencias y documentar las oportunidades identificadas, quizás sea necesario la ayuda de un asesor externo, sobre todo en la etapa inicial del proceso de planificación y, posterior evaluación.

De acuerdo al análisis del área, sus factores claves, valoración de baja, media y alta con su nivel de impacto se presenta el resumen de lo discutido con el equipo de trabajo.

Figura 9.

Factores de discusión en el equipo de trabajo

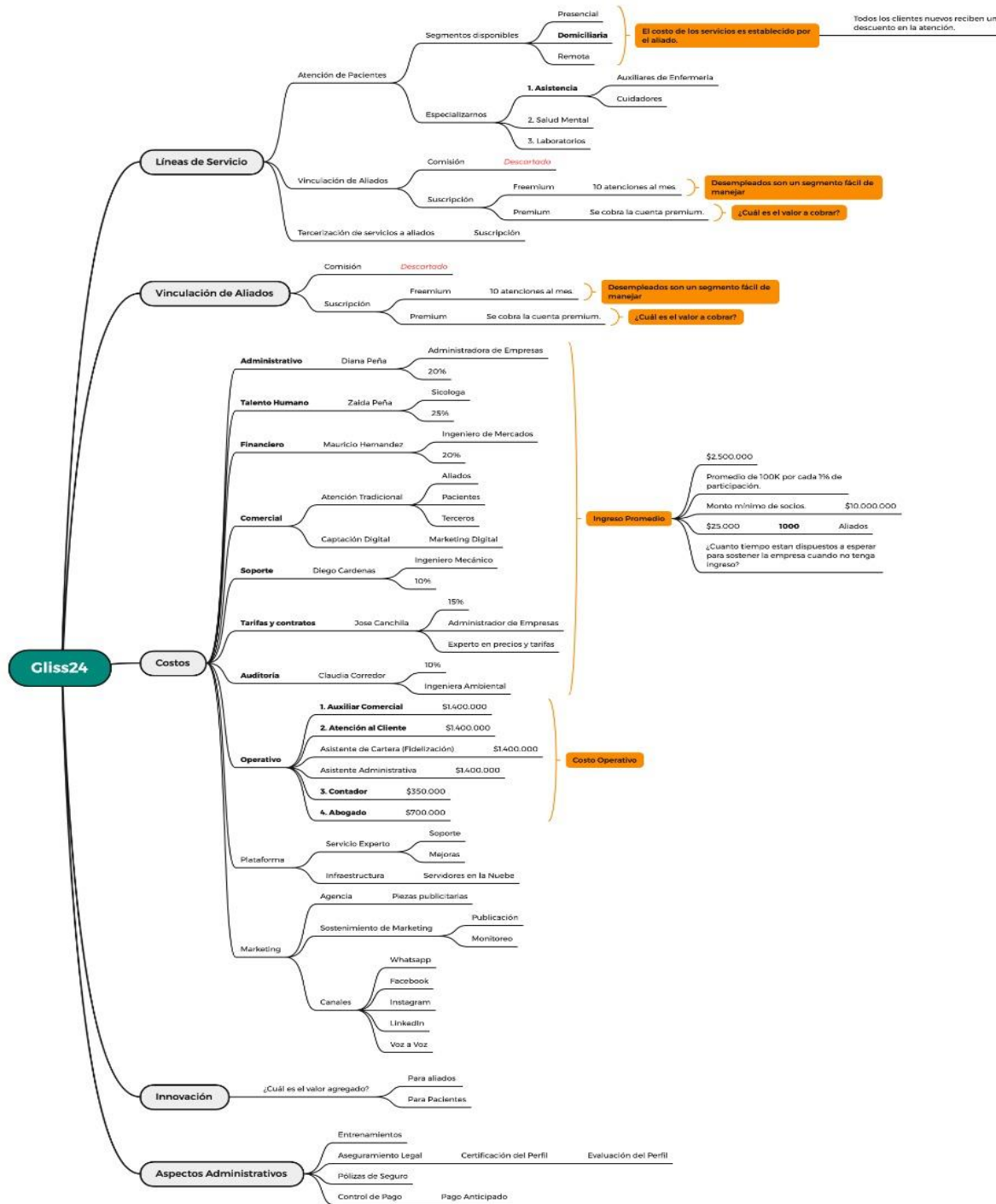


Tabla 12.*Calificación capacidades competitivas*

CAPACIDAD	Factor/Calificación	FORTALEZA			¿Qué tan fuerte es la Fortaleza y que hace que así sea?	IMPACTO			Valoración de Impacto en el Negocio
COMPETITIVA		A	M	B		B	M	A	
CLIENTE	Factor de Importancia la marca del producto.		X		Es el ADN de la organización.			X	Garantiza el éxito de la organización.
	Conoce los clientes potenciales de la empresa.		X		Conocer las necesidades y tendencias del cliente es una ventaja competitiva.			X	Permite el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.
	Conoce los clientes potenciales de la empresa.		X		Conocer las necesidades y tendencias del cliente es una ventaja competitiva.			X	No conocer al cliente puede llevar al fracaso del negocio.
	Conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias.	X			Permite diagnosticar el mercado y la competitividad.			X	Saber si es competitivo impacta en el éxito del negocio.
SERVICIO	Sistematiza los perfiles de clientes		X		Permite atender al cliente con sus necesidades básicas.		X		Es lo que genera valor y ventaja competitiva
	Investiga sistemática de los clientes		X		Permite conocer las necesidades de los clientes y ser competitivos.			X	Genera valor y aporta al crecimiento de la organización.
	Conoce el nivel de satisfacción del cliente			X	Permite la mejora en la creación y mejoras de los productos.			X	Una satisfacción del cliente garantiza plenamente el éxito en el futuro.
	Promesa de valor de servicio al cliente.	X			Genera una ventaja competitiva y poder de compra.			X	Permite el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.
MERCADEO	Falta un plan de estrategias de Mercadeo		X		Sin plan no se consiguen los objetivos.			X	Limitará el crecimiento y sostenibilidad de la organización.
	Falta un plan de estrategias de comunicación masiva	X						X	
	Falta posicionar la marca		X					X	
	Dependencia de un pocos clientes importantes.	X			La dependencia de clientes es riesgosa para la operación de la organización.			X	La importancia de diversificación de servicios y de clientes es lo que asegura el éxito de la organización.

Mentoring Humans, 2021

6.2.5 Financiera

El área de gestión financiera es la encargada de planificar, analizar y ejecutar las finanzas que le permiten a la gerencia tomar decisiones y, en consecuencia, realizar inversiones, conseguir créditos, repartir ganancias o concentrar ahorros.

En el momento, el equipo directivo de *Mentoring Humans* no ha obtenido rentabilidad; sin embargo, está dispuesto a seguir invirtiendo porque cree en la fortaleza de la propuesta y es una alternativa de independización para la mayoría.

Para analizar a detalle el tema financiero, se contestaron las siguientes preguntas para considerar las debilidades y fortalezas con su respectiva ponderación.

Tabla 13.

Preguntas aplicadas al equipo de trabajo de MH sobre el área financiera

¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos, pasivos y patrimonio?
¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles a corto plazo?,
¿Cuál es la rentabilidad del negocio?
• Razones de liquidez • Razones de actividad • Razones de crecimiento • Razones de rentabilidad y apalancamiento

Adaptación basada en (*Serna, Humberto, 2014*)

Al inicio del emprendimiento de *Mentoring Humans* no se contaba con mayor soporte financiero, éste tomó fortaleza con el ingreso de nuevos accionistas que inyectaron capital, liquidez y conocimiento, hasta convertirla en una empresa sólida, capaz de ser competitiva. Su posicionamiento como marca, proyectos y talento humano vienen en crecimiento con el acompañamiento del líder del área.

Dentro de los riesgos analizados se encontraron:

- No se cuenta con un contador de planta;
- El riesgo fiscal es alto
- Inició con un apalancamiento de 200 millones para contratar con el Estado y, a la fecha, no ha licitado.
- El capital de inversión de sus accionistas está invertido en el desarrollo del aplicativo tecnológico, pero no tiene presupuesto para estrategia de marketing digital, por lo que deben

revisar las dependencias de los accionistas al negocio, así como su flujo de caja, inversión adicional o posible inversor.

- Es importante realizar un flujo de caja del negocio, con su respectiva interpretación de resultados:

- Definir un plan de mejora, para facilitar la implementación de la estructura de costos y gastos e incorporar los análisis de los estados financieros a la toma de decisiones de la empresa.

- Así mismo, evaluar los riesgos fiscales al ingresar en nuevo producto, como la propuesta de la Aplicación (App), en donde se debe revisar las implicaciones legales y tributarias, al tener recaudos por terceros como una de sus actividades principales. Todo ello, demanda un plan detallado y unas previsiones, que la empresa debe considerar y encontrar el soporte requerido en materia de legislación laboral, mercantil y regulaciones tributarias.

Enseguida se encuentra la tabla de análisis, producto del ejercicio participativo:

Tabla 14.*Calificación capacidades financieras*

CAPACIDAD	Factor/Calificación	FORTALEZAS			¿Qué tan fuerte es la Fortaleza y que hace que así sea?	IMPACTO			Valoración de Impacto en el Negocio
FINANCIERA		A	M	B		B	M	A	
DIRECCIÓN	La empresa ha cumplido sus obligaciones exigibles a corto plazo.	X			Una organización se puede quebrar por liquidez.			X	Perdida de mercado, así que no es una ventaja competitiva.
	Buena capacidad de gestar inversionistas.	X			La Gestión de recursos es un factor clave en empresas de emprendimiento y proyectos de alta innovación.			X	Sin recursos de apalancamiento para su desarrollo no puede cumplir su visión.
RAZONES	Sostienen Estados Financieros anuales y cumplimientos fiscales.		X		El cumplimiento de la norma y existencia de estados permiten ver el estado actual para el redireccionamiento estratégico.		X		El incumplimiento legal y fiscal puede ocasionar graves lesiones de liquidez o cierre del negocio.
DIRECCIÓN	Los activos, pasivos y patrimonio son solo los capitales invertidos y no por ventas.	X			La inversión debe asegurar retorno, por tanto las ventas deben empezar a reflejarse en sus estados financieros.			X	Sin crecimiento, la sostenibilidad desaparece con el tiempo.
	No refleja rentabilidad del negocio.	X			Sin rentabilidad no hay negocio que dure, el posicionamiento es importante, pero debe verse reflejado y retornado en sus accionistas.			X	No hay cumplimiento de la visión.
RAZONES	No tiene Plan y/o análisis financieros.		X		En proceso de plan financiero, la alta dirección, la gerencia no tiene elementos para la toma de decisiones.			X	Difícil para la toma de decisiones estratégicas.

Mentoring Humans, 2021

6.3 Análisis Externo: Matriz DAFO

Si bien el PCI permitió hacer un análisis interno, que también se reflejará en las fortalezas y en las debilidades de la matriz DAFO, esta herramienta se ha considerado como soporte del análisis externo. Con ella, los grupos de trabajo reconocieron la situación real de la empresa, para establecer los pasos a seguir para avanzar y hacer rentable el negocio, tomando el entorno actual

y su capacidad estratégica: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, cuatro ventanas que brindan información que incide en la sostenibilidad y rentabilidad de *Mentoring Humans*. (Sánchez, 2017)

La matriz DAFO de *Mentoring Humans* destaca la oportunidad de las políticas actuales en apoyo a la tecnología, así como la importancia de invertir en la salud física, en tiempos de pandemia y otras comorbilidades, con mayor foco en lo emocional y mental pues con la temporada en casa, hay más conciencia sobre el cuidado de la salud, la prevención y la afectación tanto física como mental de cada una de las actividades diarias. Algunos de los propósitos personales y empresariales han cambiado (el manejo de las emociones, las relaciones de pareja sanas y un mejor ambiente laboral, inclusivo y con bienestar forman parte de los éxitos personales) y el mercado ha abierto espacios para el uso de nuevas tecnologías disminuyendo barreras en la atención o acompañamientos.

Por otro lado, se tendrá que saber cómo enfrentar las amenazas de una economía decreciente, que impacta psicosocialmente a los clientes y, en consecuencia, a la organización. En medio de la crisis estructural global, que robusteció la pandemia, se deben crear alternativas asequibles, a precios competitivos.

Mentoring Humans cuenta como una de sus fortalezas con una directiva con experiencia para sortear las crisis y un equipo con alto índice de motivación, conocimiento, capacidad y habilidad que impacten positivamente en la recuperación y nuevo direccionamiento en el negocio.

El análisis presentado muestra la realidad de la organización y despliega una nueva ruta de navegación, que permitirá desarrollar nuevas estrategias para cumplir con sus objetivos.

6.3.1 Debilidades

- Al ser un producto novedoso, la información respecto a segmentos de mercado es baja, por ende, la propuesta está en diseñar indicadores que orienten y permitan mejoras en el desarrollo para nuestros clientes.
- Empresas de orden internacional con amplio capital de trabajo para invertir en desarrollos de alta gama frente a los bajos recursos propios para competir.
- La poca disponibilidad de tiempo por ocupaciones de accionistas para dedicarse a la organización.
- La poca experiencia en el equipo en desarrollos tecnológicos móviles y modelo de negocio, lo que obliga a depender de un tercero.
- Dependencia de crecimiento de ingresos y mejoras en la productividad financiera (rentabilidad) capaces de cerrar las brechas entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador de rentabilidad y crecimiento, dado que su factor diferencial con otro producto son las 24 horas de acceso de cualquier especialidad o servicio disponible en salud.

6.3.2 Amenazas

- La escasa diferenciación de los productos de alto impacto en *Mentoring Humans*.
- En consecuencia, de lo anterior los clientes son sensibles al precio y la oportunidad del servicio, por lo que se deberá revisar su modo de competir o enfoque en el cliente que minimice sus riesgos de inversión y de retorno de capital, uno de los acuerdos es la certificación tipo premium que genere lazos de confianza en el cliente.
- Los diferentes desarrollos existentes en el mercado, tales como: Doctoraki, Masquemedicos, Topdoctors, Care24, 1DOC3, Doctoralia o las EPS, ya sostienen aplicativos para

el agendamiento de citas, aunque para *Mentoring Humans* este será su primera línea de negocio, no radica allí su propuesta de valor, la logística en salud está basada en sus valores corporativos que permitan que sus usuarios se conecten.

- La alta volatilidad en las normas laborales, que puedan permear y confundir funciones misionales de la empresa, por lo que deberán tener un alto blindaje jurídico que lo sostenga.

- El bajo conocimiento del segmento de clientes (adulto joven y mayor) al uso de herramientas para tomar el servicio. Se cree que los clientes jóvenes-adultos con poder adquisitivo podrían ser el target mientras que los usuarios mayores podrían tener preferencia por los modelos clásicos de oferta de servicios.

- Aparición de nuevas tecnologías y nuevas regulaciones normativas en el uso de las TICs así como de captación de recursos por terceros.

- El alto riesgo de pagos electrónicos.

- El desempleo como factor de bajo poder adquisitivo para el producto.

- Mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los *stakeholders* financieros incluidos los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clarificarán la extensión y velocidad de las mejoras requeridas.

- Los clientes, intermediarios, competidores, medios, canales y del mercado en general, que afectan la estrategia de crecimiento comercial, cobertura y fidelización de cliente, que redundan en el crecimiento y rentabilidad.

- Riesgos del entorno para mejorar los procesos internos, la infraestructura física y tecnológica donde se desarrollan, los sistemas de gestión de la empresa y así aumentar las capacidades de operación, la efectividad operacional, la productividad y la competitividad.

- Riesgos del entorno para cumplir con la estrategia de información y TICs, debido a un déficit de información de alta calidad y una infraestructura no adecuada de las tecnologías de información y comunicaciones

6.3.3 Fortalezas

- La competencia de los profesionales que conforman el equipo de alta dirección, así como el personal de apoyo. *Mentoring Humans* tiene renombre gracias al nivel técnico y especializado en cada una de las áreas del personal a cargo. Su alta dirección y su equipo tiene altos niveles de desempeño, dicho de otra manera, tiene experiencia, capacidad y motivación para el desarrollo de las operaciones necesarias, vital para el crecimiento sostenible de los colaboradores, clientes, aliados y sus accionistas

- *Mentoring Humans*, está en un mercado de alta demanda y más en las circunstancias actuales de pandemia quien hizo un llamado a la consciencia en la salud y las necesidades adherentes al mismo.

- El clima laboral es bueno, lo que potencia el trabajo de los involucrados y sus colaboradores, como elemento fundamental para la motivación para la colaboración y el compromiso de los equipos, impactando en los clientes finales.

- Necesidad mínima de empleados de planta, así como la participación de algunos accionistas en la operación, hacen más dinámico y de bajo riesgo para el logro de las ventajas competitivas con impactos de valor en los procesos y productos, al involucrarse y comprometerse en la solución de las necesidades de nuestros clientes.

- Posibilidad de atender a lugares donde lo único necesario es la conectividad y bajos costos en la atención remota pues no se incurre más que en el tiempo del profesional para el acompañamiento.

6.3.4 Oportunidades

Influencia del macroentorno que representa oportunidades para *Mentoring Humans*:

- Existencia de clientes en las dos direcciones, tanto como paciente y ofertante natural y/o jurídico, beneficiarios del producto, dada las condiciones actuales de oferta y demanda en salud, lo que comprende una economía de escala con curvas de aprendizaje y experiencia, aportando una economía cooperativa, entre ellos, Facultades de medicina: Universidad Industrial de Santander (UIS), Universidad Autónoma de Bucaramanga (Fos-Unab), Universidad de Santander (Udes), Clínica Foscal Internacional; Instituciones de laboratorio de alta calidad, IPS, Instituto Bienestar Familiar (ICBF); y personas con renombre profesional como Zaida Carina Peña con alta demanda en psicosocial, entre otros, con beneficios de alto impacto.

- Entorno de los accionistas, dispuesto para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades laborales y profesionales para permitir las prioridades estratégicas y la excelencia y efectividad de los procesos, como plus del negocio.

- Entorno local para desarrollar la información de alta calidad y las TICs y ponerla a disposición de los aliados y pacientes como parte de la cadena de valor; oportunidades para fortalecer la infraestructura de las TICs y las capacidades organizacionales con estas tecnologías al servicio de nuestro cliente, entre ellas la firma Systemico, con 12 años de experiencia en el sector con enfoque a los objetivos de *Mentoring Humans*.

- Se destaca que Santander, en especial Bucaramanga, se considera destino internacional de salud, al que Procolombia le apuesta como parte de su economía dinámica, dándole acceso de mercado a miles de personas, unido a una gran oferta de acceso a internet, conectividad, vital para el funcionamiento y estrategia del negocio.

- Producto de primera necesidad y más aún con los altos índices de mortalidad, comorbilidad y enfermedades psicosomáticas o mentales.

En conclusión, las fortalezas y las oportunidades permiten vislumbrar un margen de maniobra para lograr la misión de la organización, siempre y cuando se atiendan las debilidades y amenazas halladas. En en

torno está dado para incursionar con nuevas herramientas; pero, requiere acelerar el proceso, para que sea oportuno el lanzamiento de nuevas tecnologías.

En esta etapa se da respuesta al primer objetivo del proyecto elaborando el diagnóstico estratégico, que evidencia el estado actual de la empresa en sus diferentes contextos. Se contó con la participación de los accionistas y se expuso la realidad de la organización, sus puntos fuertes y sus puntos débiles y, las primeras propuestas de mejora.

7. Segunda Fase: Reformulación de Marco Estratégico de Mentoring Humans.

Una vez sostenida la información de análisis interno y externo (PCI y POAM de Serna), es importante complementar y analizar junto con otros factores, los impactos en la competitividad empresarial de *Mentoring Humans*, y poder definir su propia identidad (“Ser”).

7.1 Brainstorming

En la aplicación de cada una de las metodologías aquí expuestas, se ha hecho un ejercicio de “lluvia de ideas”: Se conformaron las mesas de trabajo con el grupo de accionistas de accionistas, identificando variables claves; se revisó la documentación sobre las políticas y documentos de su sistema de gestión y se discutió acerca de aquello que había quedado obsoleto y, como se vio en el análisis interno, aquello que hace falta documentar.

También, se buscó información sobre el sector salud, tanto regional como nacional, para respaldar las creencias experienciales con datos; así como, las referencias normativas. Cada miembro, desde su área de experticia y conocimiento aportó sus ideas, que luego, se fueron agrupando por orden de impacto o recurrencia.

7.2 Modelo de Cinco Fuerzas

Se usó este modelo para analizar y condensar la incidencia de diferentes factores que afectan la competitividad organizacional, ahondando mediante las cinco fuerzas, se consideraron sus afectaciones en la rentabilidad, en el marco estratégico de Mentoring Humans.

- *Competidores potenciales*: El sector salud es altamente competitivo, las economías de escala han venido cobrando fuerza para la reducción de sus costes. Las barreras para *Mentoring Humans* es liderar costes: diferenciarse en el mercado, contribuir a las economías de escala, atraer inversionistas para capitalizar, identificar su marca y adaptarse a los cambios en la normatividad, cada vez más exigentes en cuanto a las reformas laborales y tributarias, en virtud de los cambios tecnológicos, que amplían la responsabilidad penal y civil en salud, que la hacen débil y limitada.

- *Poder de los proveedores:* Las exigencias cada vez más altas de los usuarios del sector salud y la dificultad en términos de accesibilidad y oportunidad de los proveedores, teniendo que aceptar carteras de 90 días es poco atractivo. Las condiciones de los recursos financieros y las tarifas por los servicios prestados requieren establecer alianzas cooperativas que permitan aunar esfuerzos y reducir costos. *Mentoring* quiere enfocarse en alianzas como oportunidad de crecimiento y, para ello, deberá incorporarlo en la identidad de su negocio.

- *Poder de los Clientes:* Los compradores en los procesos de responsabilidad social corporativa han mostrado su gran poder. (Cajiga C., pág. 6) El consumidor final tiene más peso en el mercado, lo que hace que impongan precios, calidad y servicios. En el caso de la salud las tarifas en las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS) están establecidas. Para los externos y las especialidades es fluctuante, excepto si estos están tarifados en sus EPS. Por lo anterior, más la poca conciencia de autocuidado es retadora la forma como *Mentoring Humans* debe revisar y proponer su marco estratégico.

- *Amenaza de innovación de productos sustitutos:* Para este tipo de servicios la tendencia de precios o tarifas se consideran altos, lo que hace urgente su masificación, diversificación y expansión para la sostenibilidad en el mercado. En épocas anteriores los temas de marketing o publicidad eran poco relevantes, por ende, tampoco el reconocimiento como marca. Hoy por hoy es importante trabajar la propuesta de valor: si lo que se vende es bienestar deberá estar ligado a los estilos de vida saludable.

- *Grado de Naturaleza o Rivalidad:* Esta sería la última fuerza que recoge las anteriores: ¿cómo irrumpir con estrategias competitivas a estos factores de riesgo u oportunidad de crecimiento y sostenibilidad en el mercado?, ¿cuáles con los canales apropiados de venta?, ¿cómo liderar los costes propios y los de los proveedores, sin desmejorar la calidad del servicio?, son

todas las aristas que *Mentoring Humans* debe analizar para tener clara la misión y visión, dándole identidad corporativa.

7.2.1 Competencia Potencial en el Sector Salud

Análisis de Riesgo de Ingreso de competidores Potenciales

Los competidores potenciales son empresas personales y jurídicas que rivalizan, por tanto, si nivel de riesgo es alto, lo que representa una amenaza para las empresas ya establecidas, por tanto, su competitividad en precios es algo que impacta en la sostenibilidad de las mismas.

Los obstáculos para la industria y limitar la entrada de nuevos competidores de importancia, fueron tomados así:

Lealtad de la marca:

- Ventajas de costo absoluto
- Economía de escala
- Normas institucionales.

De acuerdo con lo expresado por el equipo de trabajo de *Mentoring Humans*, continuación se encuentra la información con las áreas de la empresa, profesionales de la alta gerencia y accionistas, calificando se calificó cuantitativamente, en una escala donde en la que “1” comprende inexistencia de las barreras y “10” es improbable de ingresar a este mercado. Estas fueron las preguntas:

Tabla 15.*Preguntas sobre los competidores*

¿El costo para iniciar un nuevo negocio dentro de su industria es baja?
¿Hay espacio para más competidores fuera de la ya establecida?
¿La industria es pequeña escala?
¿los costes de cambio para los clientes son bajos?
¿Hay una escasez de puntos de venta de este tipo de negocio?
¿Existe un riesgo de nuevas tecnologías derribar las barreras de entrada?

Adaptación de (Serna, Humberto, 2014)

¿Posibilidad de nuevos competidores en este negocio e industria?

Análisis según encuesta: Poder de la fuerza= Bajo

Durante la aplicación de la herramienta, se logró identificar:

Este índice es bajo, lo que quiere decir que ese no es un punto prioritario en la estrategia; sin embargo, *Mentoring Humans* se encuentra en busca de innovaciones y ventajas tecnológicas para mantenerse por delante en el mercado que quiere impactar. Se encuentra en un mercado muy competitivo, quiere diversificar, y las empresas de competencia se encuentran en otras regiones, lo que expone una gran oportunidad. (Porter, 1982)

Mentoring Humans debe tener en cuenta que cualquier nuevo participante probable que compita en zonas geográficas próximas, y es importante revisar la posibilidad de esta patente si fuese el caso, puede ser la diferencia entre la organización y sus nuevos competidores.

El sector de la salud en Santander, en especial en la actualidad por pandemia, tiene una alta dinámica lo cual le generó una gran amenaza. Los cambios inesperados provocaron el desarrollo de nuevos dispositivos, canales y herramientas tecnológicas para que Empresas e Instituciones prestadoras de salud, u otros pudieran prestar sus servicios de forma remota, sin que los usuarios salieran de casa.

Una de las competencias diferenciadoras de *Mentoring Humans* es la lealtad de la marca, para evitar que nuevos competidores le arrebaten sus clientes. Esta la complementa con una ventaja en costo y oportunidad: servicio de laboratorios las 24 horas. Esto lo hace tener una ventaja competitiva diferencial, como propuesta de valor, que ha fidelizado a sus clientes.

El desarrollo de un competidor debe tener un alto capital, la amenaza puede ser de un inversionista extranjero con músculo financiero de inversión, que pueda mejorar la propuesta de valor. Es de resaltar que no existen normas que prevengan o limiten negocios del mismo desarrollo, casos como Rappi han expuesto los vacíos normativos en regulación de las mismas, en cuanto a riesgo laboral y fiscal se refiere, que diferencien una posible intermediación laboral, generando sanciones; por ello, es importante el blindaje jurídico.

Rivalidad de los competidores en el mismo Sector

Todos los sistemas, incluyendo los biológicos, tienen un competidor bien sea por territorio, comida u otra necesidad primaria para sobrevivir, en el caso de los negocios, se parte de esa misma necesidad arcaica: la competencia, que puede estar castigada normativamente como deslealtad por precios y hace que el sistema termine quebrantándose.

Dicha competencia precede de factores estructurales que impactan en la rivalidad entre los competidores, para los que se toman cuatro:

1. La estructura competitiva de la industria.
2. El crecimiento y desarrollo de la competencia que condiciona la demanda.
3. La estructura de costos.
4. Las altas barreras de salida.

Tabla 16.*Preguntas sobre la Rivalidad entre competidores.*

¿En el sector salud desea introducir o ya están establecidos los competidores?
¿Los competidores satisfacen el mercado?
¿Existe una competencia explícita entre competidores?
¿La diversidad de estos competidores es alta?
¿Hay una guerra de precios o de servicios en el sector?
¿Existe amenaza de que surjan o se eliminen empresas del sector?, ¿con qué frecuencia ocurre esto?
¿Qué tan fácil es emprender en este negocio?
¿Qué tan sencillo es que los nuevos competidores crezcan y se desarrollen?

Adaptación de (Serna, Humberto, 2014)

A continuación, se encuentra la información con las áreas de la empresa, profesionales de la alta gerencia y accionistas, calificando cuantitativamente, en la que 1 comprende es muy competitiva y 10 competencia casi nula o baja competencia.

Análisis según encuesta: Poder de la fuerza= Alto

Durante la aplicación de la herramienta, se logró identificar:

Con base en las respuestas del equipo de trabajo, los resultados son los siguientes:

La rivalidad en este tipo de negocios en el departamento de Santander no es muy alta, aunque se mencionó anteriormente que podría ser una amenaza de alto impacto, a la fecha en el mercado solo aparecen seis competidores a nivel nacional.

Este índice se consideró medio y merece atención constante; es decir, aprender de los competidores y aquello que están haciendo para tener éxito.

Al revisar cómo está el mercado, y como se mencionó anteriormente, el empujón que le dio la pandemia a la incursión en otras acciones de atención a los usuarios de la salud, *Mentoring Humans* tiene reconocimiento local; pero, necesita reconocimiento departamental e incluso nacional. Las herramientas digitales que al momento han considerado pueden satisfacer a sus clientes y le brindan la oportunidad a la empresa de llegar más rápidamente a un potencial más

alto. No se debe desconocer a la competencia; pero, el equipo directivo está consciente de que es capaz de dar el salto hacia las nuevas tecnologías y reposicionarse.

En el caso del precio, se considera permanecer fiel a su estrategia y hacer cambios cuando sea absolutamente necesario; es decir, continuar con la política de precios asequibles, de acuerdo con la tendencia del mercado (y, a sabiendas de que la economía de los usuarios está golpeada por la crisis económica generada por la pandemia).

Puede desarrollar por un lado un grupo con miembros de su empresa teniendo en cuenta la necesidad de liberar un producto mínimo viable y de enfocar cada uno de los esfuerzos hacia una meta que facilite el proceso de maduración del negocio y la plataforma tecnológica, para lo que ha establecido el servicio inicial y centrarse en la liberación del mismo.

Por otro lado, unirse con los competidores de las medidas adoptadas por las agencias gubernamentales: al desarrollar un equipo de trabajo y los competidores de las medidas adoptadas por las agencias gubernamentales puede generar sistemas de cooperación, aprovechar los beneficios del estado como Colombia Emprende, entre otros.

Es importante resaltar que tiene factores claves que lo diferencian, la alta calidad en el servicio, su sistema de procesos de selección de proveedores aliados y el ADN de su empresa hacen que sea posible sostenerse en el mercado.

La principal debilidad de los competidores es la falta de humanización; es decir, la falta de contacto y conocimiento de los usuarios de los servicios de salud; mientras que para *Mentoring* esto ha sido una ventaja. Si bien, los competidores van en la misma dirección, buscando efectividad en su producto, aumenta el riesgo al no tener sistemas de medición que le permitan a *Mentoring Humans* compararse objetivamente y tomar decisiones estratégicas oportunas.

7.2.2 El Poder de Negociación de los Compradores

Su poder puede llegar a ser una amenaza en el mercado, forzando los precios a la baja y mejora en la calidad del producto, haciendo que la competencia sea más agresiva. Un grupo de compradores puede tener alta incidencia de poder si se concurren en las siguientes consideraciones:

- Cuando el sector tiene un producto o servicio especializado en diversas empresas pequeñas y el comprador es muy grande.
- Cuando se compra por volúmenes, dejando a otros fuera de la negociación.
- Cuando las compras del cliente comprenden un porcentaje mayoritario de su materia prima, incidiendo en los costos fijos.
- Cuando el producto lo pueden conseguir fácilmente con otro competidor, ya que es estándar no diferenciador.
- Cuando el comprador se encuentra en crisis y debe disminuir costos de producción.
- Cuando el comprador no obtiene la utilidad esperada.
- Cuando los compradores entran en bloque y amenazan con crear ellos mismos el producto.
- Cuando el comprador no considera necesario la calidad del producto para su servicio.

Las preguntas realizadas a la alta gerencia fueron:

Tabla 17.*Preguntas sobre el poder de negociación de los compradores*

¿Sus clientes son sensibles a los cambios de precios?
¿Hay una escasez de clientes para su negocio en relación con su industria?
¿Tiene dificultad para retener a sus clientes?
¿El volumen de compra de sus clientes es alto?
¿El costo para los fabricantes de conmutadores cliente es baja?
¿Hay una posibilidad de que su cliente tome un producto en sí?

Adaptación de (*Serna, Humberto, 2014*)

El análisis cuantitativo se obtuvo de la calificación hecha por los participantes, donde: “1” son los ofertantes quienes imponen los términos y “10” son los compradores los que los establecen.

Poder de Vendedores y Compradores

Respuesta: Poder de la fuerza= Bajo

Según los resultados se puede concluir:

La fuerza de ese índice es baja, lo que significa que éste no es un elemento prioritario en su estrategia.

En lo servicios de Salud, la fuerza la comprende el proveedor que se convierte en aliado, en parte de la cadena de valor. Por tanto, es importante revisar su proceso de producción y buscar siempre la reducción de costes para aumentar su margen de beneficio, mantener el precio estándar, y cuando eso no sea posible, comprender los cambios y contemplar formas de colaboración de producción, que minimicen costos y proporcionen más accesibilidad a sus clientes.

Mentoring Humans debe diseñar y aplicar encuestas de satisfacción de servicio al cliente e implementar mejoras en la lealtad de sus aliados como parte de la cadena de valor. Si tiene en cuenta las posibilidades de usar su producto para ofrecer algo que difícilmente sea replicable mantendrá su ventaja competitiva.

7.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede ser una amenaza cuando aumentan los costos de producción, elevando los precios o reduciendo la calidad de los productos. Las circunstancias que los convierten en poderosos son:

- La dominación por parte de pocas empresas, con mayor concentración al sector industrial al que vende.
- Baja necesidad de competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector.
- La empresa no es un cliente de membresía para el poderoso proveedor.
- Que el producto del proveedor tenga una alta importancia para el comprador como su insumo principal.

Las preguntas realizadas a la alta gerencia fueron:

Tabla 18.

Preguntas sobre el poder de negociación de los proveedores

¿Hay pocos proveedores de las entradas de su negocio?
¿El precio de los suministros necesarios para su negocio es muy variable?
¿El perfil profesional requerido para su negocio es fácil de encontrar?
¿Hay una falta de formación profesional para sus vendedores del mercado?
¿Tiene dificultad para sustituir sus entradas para otros (calidad, precio, etc.)?
¿Hay investigaciones para mejorar la tecnología en el ámbito de sus proveedores?

Adaptación de (Serna, Humberto, 2014)

El análisis cuantitativo realizado, comprendiendo que en el “1” las firmas compradoras establecen los términos, y en el “10” son los proveedores los que los establecen.

Esta fuerza evidencia un índice muy alto, lo que quiere decir que su estrategia debe siempre tener en cuenta sus proveedores para satisfacer la demanda de sus clientes, en especial donde el negocio depende en gran medida del profesionalismo de los proveedores y de su servicio al cliente,

pues en múltiples ocasiones *Mentoring* es sólo el intermediario que muestra su nombre y que hace el enlace entre el usuario (paciente) y su proveedor de servicios de salud.

Por tanto, parte de su estrategia debe basarse en tener nuevos proveedores que estén abiertos a la innovación, y tengan la calidad esperada que se encuentra en la promesa de valor. Listar las mejoras tecnológicas que le atraigan y enviar la información a sus proveedores, incluirlos participativamente en sus estrategias, realizar convenios que le permitan también posicionar sus marcas, reducir sus costes y ampliar sus clientes, son algunas de las actividades que se deben hacer.

Para mantener una retroalimentación constante, se debe actualizar permanentemente el inventario de proveedores y hacerle seguimiento puntual a sus quejas y reclamos, con el ánimo de generar acciones preventivas y correctivas que le permitan a *Mentoring* mantener las buenas relaciones y la capacidad de venta, además, pueda tener nuevas opciones de proveedores en otras geografías, mercados y/o sectores.

7.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Esta es una fuerza que tiene como función establecer el nivel de amenaza de un producto sustituto en el sector. Se revisan todas las alternativas que puedan remplazar ese bien o servicio (no se trata de remplazar una empresa con otra, sino de encontrar otra alternativa para satisfacer las necesidades del cliente), mediante la evaluación de cuatro características: costos, precios, desempeño y rendimiento:

- ¿Qué productos o servicios satisfacen las mismas necesidades que *Mentoring*?
- Empresas que ofrecen productos sustitutivos y su tamaño
- Costes de cambio de los clientes
- Lealtad de los clientes a los productos existentes

- Análisis de la situación y cambios en la tecnología y la forma de compra
- Facilidad de acceso a los productos sustitutivos
- Estructura de costes de los productos sustitutivos

Las preguntas realizadas a la alta gerencia fueron:

Tabla 19.

Preguntas sobre productos/servicios sustitutos

¿Hay reemplazos directos a su producto / servicio?
¿Los productos sustitutos tienen un alto grado de innovación?
¿Hay propensión de sus clientes para cambiar su oferta de sustitutos?
¿El cambio en el costo de los clientes a sustituir es bajo?
¿El precio de los productos de sustitución es menor que su producto o servicio?
¿La calidad de los productos de sustitución es mayor que la calidad de su producto o servicio?

Adaptación (Serna, Humberto, 2014)

El análisis cuantitativo realizado se hizo comprendiendo que en “1” no hay sustitutos y en “10” existe diversidad de sustitutos.

Posibilidad de sustitución del producto

Respuesta: Poder de la fuerza= Baja

Mentoring Humans es una empresa joven en el mercado de la salud, su desarrollo inicial se basaba en el bienestar y en la responsabilidad social corporativa y lo que eso incluye. El giro de su negocio ha ido cambiando, sin perder de vista que la salud y los servicios varios que de ella se derivan han sido el principio de la oferta y demanda para adquirir experiencia, mantenerse e ir evolucionando poco a poco.

Su fundadora Zaida Carina Peña Gelvez ha logrado dar a conocer la marca, más no el grado de posicionamiento que requiere el negocio para ser sostenible, su diferenciación del servicio

“humanizado”, los esfuerzos requieren estrategia e inversión, por lo que no ha sido suficiente. Por ser un emprendimiento joven en un mercado nuevo, se cree que con más acompañamiento y con la aplicación de herramientas estratégicas, el negocio puede ser próspero y poco sustituible.

La fuerza de ese índice es baja, lo que implicar observar la capacidad de concentrarse en otras diferencias, como el precio, el servicio o la experiencia de marca, si bien viene trabajando en ello es importante darle más empuje.

El caso de sus competidores es importante identificar cómo logran captar clientes y tener éxito; cuál es su propuesta de valor, qué es lo que les ha funcionado y qué no, en mejora de la calidad de entrega de su servicio, Para *Mentoring Humans* puede ser una oportunidad, analizar el costo, la atención, los factores de fidelización, los modelos de suscripción, entre otros aspectos, para diseñar el plan con sus indicadores de gestión.

Con base en las herramientas aplicadas, se dio cumplimiento al objetivo número dos de este proyecto, reformulando el marco estratégico de Mentoring Humans: Misión, Visión y Valores. (Ospina, 2012)

En esta fase fue muy importante el análisis concienzudo sobre lo que se quería; pero no sólo desde el punto de vista operativo y financiero sino desde la emoción, desde el servicio, que es el motor que impulsó el emprendimiento hace unos años y que, ahora, lleva al equipo de accionistas a replantearse el modelo de negocios, y a actualizar las herramientas que pondrá a disposición del público. En el numeral 8.3 se presenta el resultado del consenso.

7.3 Redireccionamiento Estratégico

Después del análisis mencionado anteriormente, donde se aplicaron varias metodologías, se realizó una propuesta documental, mediante un ejercicio de planeación estratégica, para un

periodo de cinco años, desarrollando una nueva misión y visión; aterrizando al nuevo contexto, los valores organizacionales, lo que permitirá más adelante, proponer los indicadores de gestión y evaluación del desempeño profesional y organizacional, con el ánimo de tener una estructura más sólida y lograr una empresa rentable.

7.3.1 Misión, Visión y Valores de *Mentoring Humans*

Entendiendo que el concepto de misión se relaciona con el “deber ser”. Según Roberto Ospina (2019) La misión de una empresa define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a qué se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

La visión, por su parte, es la proyección futura, de acuerdo con la dirección organizacional. Representa un anhelo mentalmente desarrollado que es desafiante y altamente deseable; pero, que es viable a mediano y largo plazo. La visión es una aproximación de cómo *Mentoring* evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su *target*. En este sentido, la pregunta a resolver es ¿hacia dónde debe dirigirse, de acuerdo con las capacidades y competencias que tiene y puede expandir?.

Por su parte, los valores son los cimientos que sostendrán el andamiaje organizacional: la filosofía que guía las acciones del capital humano. A continuación, se presenta el producto de los talleres realizados con los accionistas, una vez analizado los resultados del diagnóstico Interno y Externo. Vale la pena mencionar que esta planeación estratégica incluye las herramientas digitales que en el momento están en construcción, fruto de las discusiones y consensos de la Alta Dirección.

Misión:

“Conectamos a profesionales de la salud con pacientes y usuarios a través de nuestra aplicación; disminuimos las barreras en los servicios médicos añadiendo practicidad, mejorando el tiempo de atención, la forma del prestar el servicio y la calidad de vida de nuestros clientes”.

Visión:

“En el 2025 seremos la App más importante, en aliados y usuarios activos, dentro del sector de la salud integral de las personas y las organizaciones en todo Santander”.

Valores:

- Empatía: Sentimos las vidas de los usuarios y aliados como nuestra propia vida
- Ética: Creemos que una vida saludable comienza cuando hacemos lo correcto desde nuestra conciencia y corazón
- Integralidad: Todo lo que pensamos, sentimos y hacemos, tiene el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y afiliados
- Humanidad: Cada contacto que tienen con nuestra marca es la oportunidad para crear una relación cálida
- Oportunidad: El tiempo es vida, por ellos disminuimos barreras para entregar todo lo que somos.
- Servicio: Servimos para entregar más.

Tabla 20.*Áreas de Gestión*

Valores y áreas de gestión como principios rectores para Mentoring Humans
Empatía
Sentimos las vidas de los usuarios y aliados como nuestra propia vida
Cliente + Auditoría + Soporte Técnico + I&D
Ética
Creemos que una vida saludable comienza cuando hacemos lo correcto desde nuestra conciencia y corazón
Gestión Estratégica + Gestión Regulatoria
Integralidad
Todo lo que pensamos, sentimos y hacemos, tiene el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y afiliados
Gestión Gerencial
Humanidad
Cada contacto que tienen con nuestra marca es la oportunidad para crear una relación cálida.
Gestión Gerencial + Gestión Integral
Oportunidad
El tiempo es vida, por ellos disminuimos barreras para entregar todo lo que somos
I&D + Gestión Integral
Servicio
Servimos para entregar más
Gestión Comercial + Atención al Cliente

Mentoring Humans, 2021

Una vez se tuvo clara la ruta a seguir, se pasó al establecimiento de las bases de la reconstrucción del negocio, **una necesidad clara de reformulación de su plan estrategico**. Aunque el Lienzo Canvas es utilizado, generalmente, para emprender una estructura organizacional, en este caso se usó de dos maneras:

- a) para confirmar el análisis hecho con las herramientas anteriormente expuestas y,
- b) para ver los pro y los contra de la nueva idea de negocio que permitirá a Mentoring Humans ingresar a mundo de la tecnología, con su mejor **instrumento**:

Gliss24, una aplicación para **gestionar** ~~brindar~~ los servicios de salud.

8. Tercera Fase: Modelo de Negocio

8.1 Lienzo Canvas

Se utilizó como mecanismo complementario al desarrollo de innovación de la empresa Mentoring Humans, el cual permite analizar, evaluar y organizar las ideas del equipo y sus accionistas, en función de su marco estratégico, para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

- *Problema:* Permite indagar cuáles son los principales problemas de la empresa, mínimo tres, relacionados con la actividad, para encontrar respuestas o soluciones alternativas al servicio usado en la actualidad y comprender cómo mejorarlo (modelarlo).

- *Solución:* Una vez conocidos y priorizados los problemas, establece cuáles son las características más importantes del servicio que requieren los clientes.

- *Propuesta de valor:* Debe ser única, diferenciadora, lo que la hace especial y atractiva para ayudar a los clientes a resolver sus necesidades.

- *Ventaja Especial:* El propósito es recoger el elemento atractivo, que la hace especial y diferente, lo que motiva a los clientes a seguir adquiriendo el servicio. El “boca-oído” es muy importante y *Mentoring Humans* debe dejar satisfechos a sus usuarios para lograr aumento de ventas, en beneficio de su crecimiento y sostenibilidad.

- *Segmentación del cliente:* Se identifican los segmentos de clientes potenciales: ¿quiénes podrían ser los usuarios visionarios con los que iniciar e intervenir?

- *Métricas claves:* Se establece qué actividades se deben medir y cómo, teniendo en la cuenta generar un conjunto de indicadores reducido y no una sábana de difícil manejo. Los

indicadores deben proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, sin perder el enfoque.

- *Canales:* En la era de la digitalización, los servicios de salud deben ser de fácil acceso.

Se debe identificar la fuerza comercial virtual, física y/o combinada.

- *Estructura de costes:* En la estructura de costes se recogerán los elementos de costos que afectan el flujo y que, en la práctica, indicarán el gasto aproximado que se tendrá mensualmente, tales como *costos fijos*: equipos, herramientas tecnológicas, infraestructura (adecuación locativa, arriendo), gestión legal, sitio web (dominio, *hosting*); diseño de imagen corporativa, asesoría técnica de Apps etc. como los *costos variables*: talento humano, *marketing* digital, servicios públicos, financieros. consultoría jurídica y tributaria, entre otros.

- *Flujo de ingresos:* Identificar y relacionar las posibles fuentes de ingresos relacionados al modelo de negocio. Costo-beneficio.

Luego de aplicar los nueve módulos interrelacionados de manera que puedan explicar el modelo negocio y comprender la forma en que opera para ser rentable y sostenible, El equipo de trabajo identificó las necesidades y oportunidades para enfrentar el mercado de la salud con una propuesta de valor que le permita aumentar ingresos y satisfacer al cliente. A continuación, estructura del lienzo.

Tabla 21. Modelo de Negocio, lienzo Canvas de GLISS24

Problema	Solución	Proposición de Valor Única	Ventaja Especial	Segmento de Clientes
Averigua cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo (idealmente relacionados con tu actividad, claro), y	Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus clientes, deberías establecer cuáles son las 3 características más importantes de	¿Qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema? Elegir el profesional de su confianza	Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más.	Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo esfuérzate en averiguar quiénes podrían ser tus usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar

Problema	Solución	Proposición de Valor Única	Ventaja Especial	Segmento de Clientes
descubre cuáles son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos).	tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo	según su criterio y disponibilidad, con certificación y validación humana y profesional, que podrá consultar en el aplicativo móvil.	Solución administrativa y logística de clientes y aliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, confiable, de uso las 24 horas del día.	Todos los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud del Departamento de Santander en especial fuera de ciudad capital:
Capacidad instalada para satisfacer todas las necesidades del sector Salud (Aliados).	Suministrar un servicio confiable que facilite la contratación de servicios en salud y laboratorios para permitir el acceso a cualquier persona de manera ágil, oportuna y desde un dispositivo móvil, así:	Aliados: elegir al prestador de servicio certificado por Mentoring Humans, de forma ágil y oportuna, reduciendo costos en su operación, mediante dispositivo móvil.	La App contiene proceso de gestión documental, donde el cliente podrá consultar y descargar su historia clínica a un clic, sin poner en riesgo su privacidad. Elegir la forma de pago vía electrónica, transferencia o efectivo, facilitando la eficacia de la intervención y aseguramiento de los pagos. Participación en entrenamiento y desarrollo humano de clientes y aliados en condiciones especiales para fortalecer habilidades y capacidades de servicio.	1. Sector Salud Santander: • Personas Naturales • Personas Jurídicas
Costos Administrativos y financieros elevados (Aliados y usuarios).	• Facilitar la ubicación del prestador ideal del servicio de asistencia. • Captar la solicitud de un servicio de asistencia. • Permitir el pago anticipado del servicio de asistencia. • Asegurar la prestación del servicio. • Asegurar la evaluación del servicio. • Confianza en el profesional de servicio de asistencia.	Alianzas estratégicas para unir mercados de oferta y demanda en salud con tiempos de oportunidad, disminuyendo costes.	Elegir la forma de pago vía electrónica, transferencia o efectivo, facilitando la eficacia de la intervención y aseguramiento de los pagos. Participación en entrenamiento y desarrollo humano de clientes y aliados en condiciones especiales para fortalecer habilidades y capacidades de servicio.	2. Sector General Santander: • Clientes Personas Naturales • Clientes Personas Jurídicas
Falta de oportunidad en la prestación de servicios de salud (Aliados).	• Permitir el pago anticipado del servicio de asistencia. • Asegurar la prestación del servicio. • Asegurar la evaluación del servicio. • Confianza en el profesional de servicio de asistencia.			Para el primer segmento de mercado en asistencia en salud que comprende: Enfermería, Auxiliares de Enfermería, Cuidadores.
Personas que requieren de apoyo regular u ocasional para asistir a citas o Procedimientos médicos o que tienen alguna condición especial que les obliga a contar con un cuidador o un auxiliar de enfermería.	• Permitir el pago anticipado del servicio de asistencia. • Asegurar la prestación del servicio. • Asegurar la evaluación del servicio. • Confianza en el profesional de servicio de asistencia.			Los beneficiarios serán: • Personas mayores que requieren de acompañamiento permanente u ocasional. • Personas en estado de discapacidad que requieren de apoyo especializado. • Personas que han enfrentado proceso quirúrgico que requieren de acompañamiento • Permanente u ocasional.
Acorde a esto se requiere de servicios que ofrezcan confianza y faciliten la identificación de personal que brinde los servicios mencionados.	Optimizar los tiempos, costes y oportunidad para ofertantes y demandantes del servicio. Generar empleo a profesionales de la salud, especialmente recién egresados.		Contribución social y comunitaria que impacta en la responsabilidad social y corporativa de los involucrados, con acciones voluntarias.	

Problema	Solución	Proposición de Valor Única	Ventaja Especial	Segmento de Clientes
	Métricas Claves Establece qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones. Razón corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente Utilidad Margen de utilidad Bruta: Ventas Netas x 100 Rotación de cartera: Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio		Creación de comunidad. Canales Cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿Mediante una web? Desarrollo Apps aplicativo mail. E-Commerce (sitio web, blogs, redes, Facebook) Acuerdos y convenios con empresas, Universidades e Instituciones del sector de la salud. Participación en ferias y eventos del sector de la salud.	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
En la estructura de costes debemos recoger todos aquellos elementos que nos cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente - Costos fijos: Equipos, herramientas tecnológicas, infraestructura (adecuación locativa, arriendo), gestión legal, sitio web (dominio, hosting); diseño de imagen corporativa, asesoría técnica de Apps. - Costos Variables: Talento humano, Marketing Digital, servicios públicos, financieros. Consultoría jurídica y tributaria.			Recaudo por terceros, entre oferta y demanda del sector salud así: - Por transacción realizada cuando paciente toma el servicio. - Por transacción realizada cuando aliado toma el servicio de personal para ejecutar su operación. - Por comisión cuando aliado lleve determinado número de atenciones.	

Fuente: Mentoring Humans, 2021

Con este punto se cumple el tercer objetivo de este proyecto, ya que el diseño del Lienzo Canvas permitió establecer un modelo de negocio nuevo, cuya herramienta principal es GLISS24, aplicativo que impulsará la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la empresa. GLISS24

definido como Gestión de Logística en Servicios de Salud que responde los 7 días de la semana, las 24 horas del día.

Fase que sirvió para la maduración de la idea y establecer los aliados, tales como expertos técnicos, entidades de certificación y profesionales de la salud certificados, lo que determinó acciones claves como la formalización del negocio, la protección de la propiedad privada, acuerdos de servicio con aliados, liberación gradual de la plataforma, tener clara la refinación del modelo del negocio, capacitando permanentemente a los colaboradores y consecuencia establecer los puntos de contacto dando cumplimiento a su propuesta de valor como es la asistencia 24 horas, en relaciones de confianza y seguridad, segmentado gradualmente y por fases los clientes afinando los canales de distribución con impacto en los flujos de salida reflejados en el organigrama y presupuestos de área, finalmente entregando escenarios para las estrategias y flujos de entrada como suscripciones de aliados y sostenimientos con su respectivo plan de acción.

En la siguiente fase se describe un poco más sobre esta herramienta y también se identifican los indicadores que se utilizarán para monitorear su efectividad.

9. Cuarta Fase: Indicadores

El equipo de Alta Dirección de *Mentoring Humans* identificó lo que deseaba medir y cómo hacerlo, ello posibilitó el control y la prevención en cada una de las áreas clave del modelo de negocio. Para esto, hizo uso de indicadores estratégicos, tácticos, de tiempo, de eficiencia, de

eficacia, entre otros, que están alineados con los objetivos estratégicos resultantes y posibilitan la medición, el monitoreo, control y mejora de los planes de acción, con sus respectivas metas, responsables y sus actividades concretas. En consecuencia, estos indicadores, ayudarán a identificar el estado de la gestión para mitigar, eliminar, remediar o compensar los impactos negativos, de índole social, económica o ambiental que puedan surgir y, a su vez, fortalecer y mejorar los impactos positivos de dicha gestión.

Los indicadores permiten:

- *Evaluar* si la organización está logrando sus objetivos (analizar el desempeño y verificar el cumplimiento).
- *Detectar y prever desviaciones* que afecten el desempeño de la empresa.

Sirven para:

- *Seguimiento y evaluación* de los resultados, así como la inversión y eficiencia de su gestión.
- *Toma de decisiones informada* (no supuestos) para establecer medidas apropiadas y oportunas.

9.1 Objetivos Estratégicos

Para el cumplimiento de la visión de *Mentoring Humans* se requiere de un plan de acción que permita medir y asumir responsabilidades directivas, estratégicas y operativas. Por ello, se definieron los objetivos estratégicos.

1. Aumentar la participación en el mercado en un 20% anual.
2. Aumentar las ventas de servicio en un 50%, en tres años.

3. Construir una imagen corporativa como aliado estratégico del cliente para posicionarse y diferenciarse en el mercado competitivo.

4. Realizar innovación como mejora continua para fortalecer las líneas de servicio ofrecidas, como asistencia en salud, laboratorios, especialidades y tercerización de personal profesional en salud para aliados.

5. Alinear las divisiones y unidades organizacionales, desarrollando y potencializando las capacidades de los colaboradores y sus aliados.

Tabla 22.

Matriz de indicadores, con base en los objetivos estratégicos

Matriz Oimer (Objetivos, Indicadores Estratégicos, Metas y Responsables)						
Objetivos Estratégicos	Proyectos (Iniciativas) Estratégicas	Indicadores Estratégicos	Línea Base	Metas Año 2022	Responsable	
Financieros	Aumentar la participación en el mercado en un 20% anual.	Optimizar procesos de recaudo y facturación	Ingresos por ventas de servicios (suscripción y comisiones)	20,000,000 Mes	50,000,000 Mes	Gerente - Gerente Financiero
		Reducir costos del servicio	Nuevos mercados	Santander	Santander - Norte Santander y Cesar	Gerente- Gerente Financiero - Operativo
	Aumentar las ventas de servicio en un 50% en 3 años.	Integración de todos los departamentos de la compañía	Nuevas líneas de servicios ofertadas	1 línea de Servicio	3 líneas de Servicio	Gerencia
		Establecer presupuestos requeridos para el sostenimiento y mantenimiento de cada área de procesos.	Incremento de clientes (pacientes y aliados)	10,000	30,000	Mercadeo y Marketing
Cliente	Construir una imagen corporativa como aliado estratégico del cliente para posicionarse y	Mercadeo tanto al cliente como a los prestadores del servicio	Índice de imagen corporativa	40%	70%	Mercadeo y Auxiliar de Mercadeo
		Fortalecer las líneas de servicios	Ingreso de usuarios activos e inactivos	100	1000	Mercadeo y Auxiliar de Mercadeo

Matriz Oimer (Objetivos, Indicadores Estratégicos, Metas y Responsables)						
Objetivos Estratégicos	Proyectos (Iniciativas) Estratégicas	Indicadores Estratégicos	Línea Base	Metas Año 2022	Responsable	
Talento humano	diferenciarse en el mercado competitivo	Planes de mejora en la prestación del servicio	Satisfacción de disponibilidad del servicio	80%	90%	Líder de Sistemas de Gestión y Mercadeo
		Mejorar y actualizar la infraestructura tecnológica	# planes de mejora	10	5	Gerente - Líder de Marketing-Mercadeo
		Desarrollar protocolos de servicio	Medición de servicios solicitados	25,000	62,500	Líder de Sistemas de Gestión y Aux de Servicio al Cliente
		Diseño de indicadores de atención al cliente				Gerente y Mercadeo
		Disponibilidad 24/7	Índice de satisfacción al cliente	65%	80%	Gerente, Auxiliar servicio al cliente, Líder de procesos
		Disminuir tiempos de respuesta de PQRSF	Medición de PQRSF recibidas con servicios prestados	5%	2%	Gerente y Auxiliar de Servicio al Cliente
			Indicador de procesos integrados y	60%	82%	
	Alinear las divisiones y unidades organizacionales, desarrollando y potencializando las capacidades de los colaboradores y sus aliados.	Entrenar al personal en sus funciones técnicas y humanas.	Cumplimiento al plan de capacitación (ejecutado vs planeado)	50%	95%	Gerencia - Líder de Talento Humano
		Motivar al personal vinculado	Evaluación de clima laboral Empleados	0%	80%	
		Diseñar perfiles por competencias	competentes (cumplimiento al perfil)	80%	95%	Gerente, Mercadeo, Marketing y Líder de procesos
Información TICs		Retroalimentar la estructura organizacional y funciones	Evaluación por indicadores de desempeño, según proceso	0%	90%	
	Realizar innovación como mejora continua para fortalecer las líneas de	Diseñar y desarrollar Bases de Datos	Promedio de crashes (caídas de la App)	30%	10%	Gerente, Mercadeo, Marketing y Líder de procesos
			Tiempo de respuesta	50%	70%	

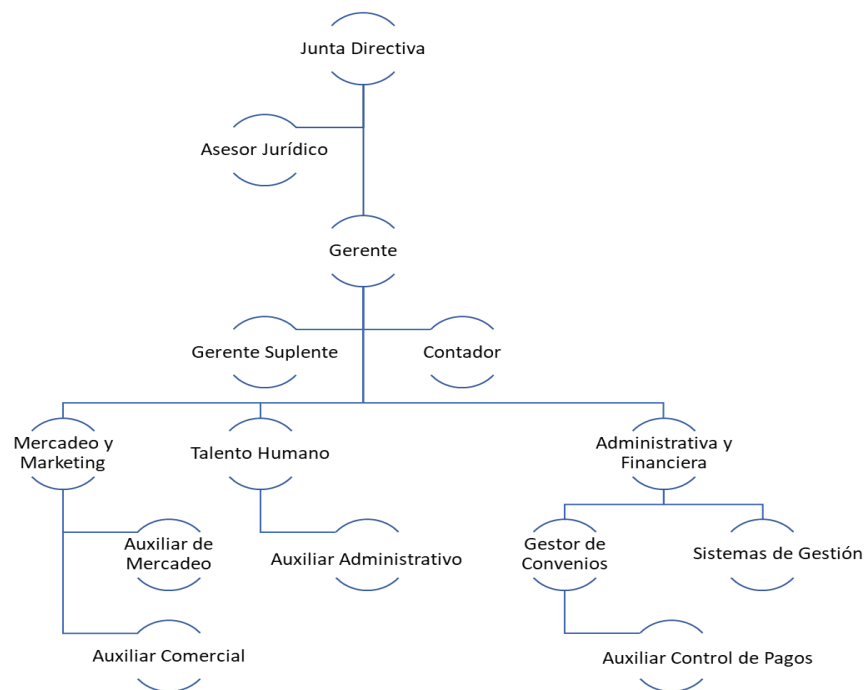
Matriz Oimer (Objetivos, Indicadores Estratégicos, Metas y Responsables)						
Objetivos Estratégicos	Proyectos (Iniciativas) Estratégicas	Indicadores Estratégicos	Línea Base	Metas Año 2022	Responsable	
servicio ofrecidas, como asistencia en salud, laboratorios, especialidades y tercerización de personal profesional en salud para aliados.	Actualizar la aplicación tecnológica	Errores de la red	40%	15%	Gerente, Mercadeo, Marketing y Líder de procesos	
	Integrar Sistemas de Información	Flujo de navegación en la app	30%	10%		

Mentoring Humans, (Coneveal, 2013)

9.2 Organigrama Organizacional

Según el análisis de perfiles, los recursos financieros disponibles y el talento humano se evalúo por parte de los accionistas, el tiempo de espera del retorno de la inversión, las utilidades, la retribución económica, la modalidad contractual y el tiempo para liderar las funciones por habilidad y capacidad.

Adicionalmente, llenar vacíos operativos e incluir en el presupuesto los aspectos necesarios para cumplir con la promesa de valor y evitar la deserción de accionistas, teniendo en cuenta que pasará un tiempo estimado de tres años para ganancias esperadas. La nueva estructura organizacional de *Mentoring Humans*, será la siguiente:

Figura 10.*Organigrama propuesto*

Mentoring Humans, 2021

Un organigrama flexible, dinamico adaptado a la necesidad actual, que posteriormente en el area de procesos deberá establecer en mapa de procesos, funciones, perfiles, evaluaciones de desempeño, capacitacion en capacidad y habilidades para su ejecución.

9.3 Plan de Acción

Mentoring Humans para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta un plan de acción para el desarrollo de los objetivos, se utiliza el desarrollo de la matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas y Responsables). Cada iniciativa apunta al desarrollo y cumplimiento del objetivo establecido. En general cada objetivo, iniciativa, indicador y demás

elementos que se surgen están alineados finalmente con el direccionamiento estratégico de la organización.

9.4 Estrategias y acciones de Mercadeo para el posicionamiento de *Mentoring Humans*, S.A.S.

En la tabla expuesta a continuación se exponen las principales actividades estratégicas, en los cuatro elementos básicos del Marketing, dentro de ellos el digital.

- Estrategias, Tácticas y Actividades en el Canal de Distribución.

Tabla 23.

Variable Canal de Distribución

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Establecer la primera Línea de Servicio en Asistencia en salud: Auxiliares de enfermería, enfermería y cuidadores.	Analizar los clientes potenciales, rango de edad de quien utiliza la App y para quien se toma el servicio.	• Diseñar el Aplicativo con las líneas de servicio y acordar salida al mercado por fases. • Realizar los protocolos de atención para aceptar como aliado (certificado). • Realizar convenios con empresas del sector privado como beneficio de su bienestar social.	Mercadeo y Marketing.
		• Establecer convenios con entidades de salud, que deseen incursionar • Posicionarse fuera del área metropolitana de Bucaramanga. • Firmar los contratos con asesor jurídico. • Realizar entrenamiento para los aliados.	
	Diseñar y documentar los alcances del modelo	• Acordar el punto inicial de cobertura.	Gerencia. Gestor de Convenios. Talento Humano Mercadeo y Marketing. Marketing, Mercadeo.

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Diseñar la Estrategia de Marketing según el segmento elegido.	de negocio, suscripción y comisión.	- Diseñar la estrategia de comunicación (mercadeo y productos de <i>mershandising</i>) - Contratar una agencia especializada en marketing digital que permita el posicionamiento en el mercado (análisis y promoción de contenidos en redes sociales) - Estructurar y documentar la forma de crecimiento horizontal y vertical por fases para su habilitación de servicio. - Diseñar la clasificación (baja, media, alta) del aliado, sus categorías, experiencia, titulación, habilidad y capacidad. - Realizar el mismo proceso con cada línea de servicio como negocio para una adecuada inversión de los recursos. - Diseñar con asesoría la posibilidad de revisar consecución de recursos mediante nuevos espacios como Colombia Emprende, Innova u otros para la consecución de recursos. - Realizar análisis y recursos disponibles y asignar en el presupuesto.	Gerencia Finanzas
			Gerencia Mercadeo y Marketing.
			Alta Gerencia.
			Mercadeo y Marketing.
			Alta Gerencia.
			Mercadeo y Marketing
			Gerencia Líder Financiero

Mentoring Humans, 2021

- Estrategia, Tácticas y Actividades de Comunicación.

Tabla 24.*Variable de Comunicación*

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Realizar una campaña masiva para dar a conocer el aplicativo Apps Gliss 24.	Realizar campaña de Marketing Digital, redes sociales.	- Diseñar y promover las campañas Publicitarias. - Crear Fan Page - Crear identidad corporativa de Aplicativo con el enfoque de direccionamiento estratégico y primera línea de servicio	Mercadeo y Marketing.

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Diseñar una campaña de voz a voz con los clientes.	Diseñar y ejecutar una campaña de voz a voz con los clientes.	- Diseñar los contratos junto con asesoría jurídico para la identidad corporativa, con cláusula de confidencialidad. - Desarrollar plan de acuerdos llamativos para suscripción de aliados. - Realizar eventos como talleres y conferencias virtuales, con expertos, para crear consciencia en el cuidado de la salud, donde se exponga el producto y sirva así mismo de capacitación para aliados. - Generar constante espacios <i>brainstorming</i> para fortalecer las estrategias.	Gerencia y Asesor Jurídico.
			Mercadeo Marketing. y

Mentoring Humans, 2021

- Estrategias y Actividades para el Producto.

Tabla 25.

Variable del Producto

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Crear desarrollo tecnológico para la implementación de línea de servicio.	Analizar empresas de diseño de plataformas y App en Colombia e internacional y elegir la de mayor ajuste en coherencia al modelo de negocio elegido.	- Seleccionar y crear junto con la empresa los desarrollos enfocados en el modelo de negocio. - Involucrar y capacitar al personal en el desarrollo. - Diseñar App - Evaluar de manera permanente las necesidades y expectativas de los clientes. - Investigar la competencia. - Elaborar las plataformas del servicio.	Mercadeo Marketing. Gerencia y
Desarrollar App especializado para la línea de servicio y segmento de clientes.	Crear App para los clientes: aliados y pacientes.	- Estudiar cada uno de las líneas de servicio, segmentos de mercado. - Analizar la posibilidad de crecimiento vertical. - Examinar la capacidad de inversión en estrategia para salir al mercado.	Gerencia. Talento Humano. Gerente Mercadeo Marketing y
Seguir en paralelo la investigación de la siguiente fase de salir a mercado con la línea de servicio.	Establecer las líneas de servicio o la especialización en segmento mercado elegido:		Alta Gerencia Marketing Mercadeo y
	Línea 2: Contratación de personal en salud para laboratorios o entidades de salud. Línea 3: Laboratorios. Línea 4: Salud Mental		Alta Gerencia Marketing Mercadeo y Líder Financiero.

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
	Línea 5: Todas las especialidades en salud.		
Mentoring Humans, 2021			

- Estrategias, Tácticas y Actividades para el Precio.

Tabla 26.

Variable Precio

Estrategia	Táctica	Actividad	Área de impacto
Realizar la categorización que permita dar opciones al cliente en precio, calidad y confianza.	Implementar la suscripción con limitación y, luego, pasar a comisión de forma gradual.	• Diseñar los perfiles y necesidades legales exigidas por la norma para operar en salud. • Diseñar modelos de las interacciones con los clientes mediante <i>chatbots</i>¹ (ORACLE, 2021) y otros implementados en cualquier canal de comunicación <i>on line</i> como mecanismo de servicio al cliente: • Ventanas de chat en <i>websites</i> • <i>Facebook - Messenger</i> • <i>WhatsApp Business</i>, entre otros	Gerencia Mercadeo y Marketing. Líder de procesos.
Destacar la confianza al contratar el servicio mediante la certificación creada, que permita tener un precio competitivo y que genere confianza al cliente, como factor diferenciador.	Implementar el modelo de certificación.	• Diseño de modelo de certificación. • Diseñar protocolo de verificación de <i>ítems</i> virtuales y presenciales.	Líder de procesos. Gerencia Asesor jurídico.
Mentoring Humans, 2021			

¹ De acuerdo con la página de un Chatbot es un programa informático que simula y procesa conversaciones humanas (ya sea escritas o habladas), permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real. El sistema está programado para que interactúe con el cliente y le resuelva dudas, pero sin que haya una persona física contestando (se usa 24/7).

9.5 Plan de Mercadeo

9.5.1 Objetivo

Establecer estrategias globales y específicas que le permitan a Mentoring Humans posicionarse en el mercado de logística en salud, mediante desarrollos tecnológicos.

El primer paso fue elegir la primer Línea de Servicio, utilizando la plataforma wydea.co. (wydea, 2021)

9.5.2 Maduración de Idea GLISS24 – Asistencia

¿Cuál es la idea del proyecto? Suministrar un servicio que facilite la contratación de asistencia (auxiliares de enfermería y cuidadores) para que cualquier persona pueda acceder al servicio de manera ágil y desde un dispositivo móvil.

Teniendo en cuenta la necesidad de liberar un producto mínimo viable y, de enfocar los esfuerzos hacia una meta que facilite el proceso de maduración del negocio y la plataforma tecnológica GLISS24, se ha establecido que el servicio inicial se centrará en la liberación de los servicios de asistencia relacionados con auxiliares de Enfermería y cuidadores.

¿Quiénes serían los beneficiarios?

Los beneficiarios serán:

- Personas mayores que requieren de acompañamiento permanente u ocasional.
- Personas en estado de discapacidad que requieren de apoyo especializado.
- Personas que han enfrentado proceso quirúrgico que requieren de acompañamiento permanente u ocasional.

Nicho de Mercado

- Servicios de asistencia para adultos mayores que reciben apoyo financiero de los hijos que viven en el exterior.

- Adulto mayor (55 en adelante)
- Jóvenes que apoyan financieramente a sus padres. (30 - 45)

¿Cuál es la problemática detectada?

Actualmente muchas personas requieren de apoyo regular u ocasional para asistir a citas o procedimientos médicos o que tienen alguna condición especial que les obliga a contar con un cuidador o un auxiliar de enfermería. Acorde a esto se requiere de servicios que brinden confianza y faciliten la identificación de personal que brinde los servicios mencionados.

¿Qué impide una solución en este momento?

Actualmente no existe ninguna limitación.

¿Qué se está haciendo actualmente para solucionar la problemática?

Existen otros servicios de cuidadores especializados en brindar servicios de acompañamiento.

¿Existe alguna limitación tecnológica?

No, ninguna limitación tecnológica; pero, se debe contar con un procedimiento apropiado para la gestión de datos.

Cinco características principales

- Facilitar la ubicación del prestador ideal del servicio de asistencia.
- Captar la solicitud de un servicio de asistencia.
- Permitir el pago anticipado del servicio de asistencia.
- Asegurar la prestación del servicio.
- Asegurar la evaluación del servicio.

¿Existe algún riesgo a considerar?

Los riesgos principales están relacionados con la privacidad de la información y con los aspectos legales relacionados con el cumplimiento de la prestación del servicio sin afectaciones a terceros.

¿Cuáles son las motivaciones que lo impulsan?

Establecer un servicio de alta demanda que sea claramente segmentado para facilitar su presentación y posicionamiento en el mercado.

Descripción y Análisis de los Objetivos Estratégicos

Tabla 27.

Descripción de objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Estrategia a la que responde	Descripción
Aumentar la participación en el mercado de <i>Mentoring Humans</i> en un 20% anual.	Apoyarse con la alianza de grandes competidores para obtener un mejor posicionamiento a nivel regional.	La cooperación para competir mediante las alianzas estratégicas es una de las premisas de la economía colaborativa, que en términos de mercadeo debe ser tenida en la cuenta. Las economías de escala son vitales para el desarrollo de las empresas, permitiendo entrar en mercados y productos nuevos, algunos vírgenes, llegando a lugares geográficos que por su geología y otras es de difícil acceso.
	Innovar mediante herramientas tecnológicas y fortalecer las alianzas estratégicas para minimizar las amenazas externas.	El equilibrio entre empresas de dar y recibir es una de las posibilidades más altas para el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado, tal como el modelo propone. En el momento se disponen de un alto relacionamiento de entidades y personas que pueden servir de aliados estratégicos, para cubrir no solo las necesidades del área metropolitana sino en las provincias de Santander, Sur del Cesar y Norte de Santander. Así mismo, es de vital importancia salir al mercado con la implementación de la tecnología a desarrollar (App), junto con el factor diferencial, para mejorar la prestación del servicio de forma oportuna, ágil,

Objetivo Estratégico	Estrategia a la que responde	Descripción
Construir una imagen corporativa como aliado estratégico del cliente para posicionarse y diferencia en el mercado competitivo.	Posicionar a <i>Mentoring Humans</i> en el mercado local y regional, con su ventaja competitiva, disminuyendo el margen de riesgo.	optimizando costos a todos los involucrados, en especial despertar la confianza en el cliente, disminuir su margen de incertidumbre, generando la rentabilidad y sostenibilidad esperada. Hoy factores como la pandemia, la incursión del internet y las necesidades del mercado, han vuelto una premisa en la decisión del cliente la identidad corporativa y que este tenga un impacto social responsable. Esta estrategia acompañada de las de producto, comunicación y marketing, permitirá la adquisición de aliados y usuarios, con el aprovechamiento de las alianzas. La innovación es una estrategia que busca fortalecer los lazos comerciales con los usuarios, aliados, <i>stakeholders</i>, que permitan constituir planes acción y asignar recursos para la operación en los procesos en constante mejora continua.
Realizar innovación como mejora continua para fortalecer las líneas de servicio de servicio ofrecidas, como asistencia en salud, laboratorios, especialidades y tercerización de personal profesional en salud para aliados.	Beneficiar los vínculos comerciales con el usuario y el aliado.	Su propósito enmarca la fidelización del cliente, anticipación de escenarios por error, aceptar el mejoramiento continuo teniendo como base las necesidades de los clientes, generando confianza de calidad de cara a los clientes. Esta estrategia busca implementar un plan que permita reestructurar y rediseñar procesos de mejora en cliente interno, con formación continua, con perfiles y evaluación del desempeño, en coherencia con la misión y visión de la empresa, respondiendo a las necesidades establecidas en el servicio del cliente.
Alinear estratégicamente las divisiones y unidades organizacionales, desarrollando y potencializando las capacidades de los colaboradores y sus aliados.	Construir un plan estratégico de servicio al cliente interno, que impacte en la fidelización y confianza en el cliente, mediante la potencialidad de sus colaboradores, usuarios y aliados.	

Elaboración propia.

9.6 Conclusiones

El redireccionamiento estratégico para el crecimiento y sostenibilidad, junto el plan de acción, le permitirá a *Mentoring Humans*, S.A.S., tener una ruta de navegación a corto, mediano y largo plazo, que le permita a la Alta Dirección tener la información necesaria para la toma decisiones oportunas e inversión de sus recursos de manera innovadora.

El diagnóstico realizado mostró oportunidades para el crecimiento del negocio porque la situación de salud actual; las deficiencias de los competidores en las provincias; las relaciones estratégicas; así como la independencia económica de los accionistas con el negocio y el cero endeudamiento del mismo son fortalezas para comprender y emprender el nuevo direccionamiento.

Debido a amenazas como la constante incursión extranjera de desarrollos de aplicativos (apps) en salud, con márgenes de inversión en estrategia de marketing, la organización se ve en la necesidad de iniciar paulatinamente por línea y fase, para la optimización del recurso y el análisis de resultados para el lanzamiento de cada una de ellas de cada una de las líneas, para no recurrir en errores y afectar el servicio, que será la promesa de valor.

Los accionistas de *Mentoring Humans* deberán tomar decisiones pausadas, basadas en fuentes de información confiables, para que las inversiones sean acertadas permitiendo su competitividad. Para ello, es muy importante la retroalimentación constante de los clientes y aliados, en la búsqueda permanente de la mejora continua. La App puede ser la solución de cercanía y oportunidad si se maneja adecuadamente; pero, también, puede ser un riesgo, si no es funcional.

Hasta el momento, la ejecución del plan propuesto contribuirá al crecimiento y sostenibilidad de la organización, siempre que la innovación sea acorde con las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios y aliados y, no rebase las capacidades económicas de los accionistas ni su competencia en cuanto a la atención de los servicios de salud.

9.7 Conclusión respecto a los objetivos

En consideración al primer objetivo es importante tener en la cuenta que *Mentoring Humans*, no hizo un diagnóstico antes de salir al mercado, lo que constituyó un riesgo para su sostenibilidad y crecimiento; por tanto, es importante la revisión constante de las amenazas externas de tipo legal, político, económico, tecnológico y social y, de esta manera, estar alerta y ser resiliente.

En lo social, el desempleo puede ser una oportunidad para captar aliados que deseen estar y ofrecer sus servicios pues a pesar de la baja capacidad adquisitiva, la demanda en servicios de salud se mantiene, al ser una necesidad primaria, que se hizo más notoria en tiempos de pandemia. Por ello, la importancia de las empresas, instituciones y entes de salud aliados, con capacidades robustas de atención.

Al no tener un diagnóstico y fallar en el mercado objetivo inicial, fue necesario diseñar un redireccionamiento estratégico con su respectiva misión, visión y valores corporativos que le brindara identidad corporativa a la organización. El ejercicio de análisis de los accionistas permitió aclarar el modelo del negocio que se necesita en el momento y trazar un plan de acción que genere un incremento en las ventas, lo cual requiere el esfuerzo de todas las áreas y procesos de la empresa.

Al no existir un modelo de negocio claro, sino diversidad de servicios, sin segmentos de mercado claros, apostado a un gremio con ofertas altamente competitivas, con niveles de riesgo altos y poca viabilidad de sostenibilidad fue necesario modelar el negocio, definir la innovación que respondiera a las necesidades del cliente y permitiera diseñar el factor diferencial que lo haría competitivo. El segmento de mercado, recursos claves, de inversión, riesgos legales, costos, estrategias de posicionamiento fueron claves para analizar su viabilidad, optimizar el capital y sus esfuerzos, con una nueva y adecuada imagen corporativa.

Este proyecto usó metodologías de administración, que le permitieron a la Alta Dirección observar y analizar las fortalezas y las debilidades de su propuesta inicial y formalizar un nuevo modelo, con indicadores que puedan medir las acciones aprobadas, así como asignar responsables y partidas presupuestales, que deben ser monitoreadas periódicamente, de una manera clara y objetiva que, incluso, propicie un diálogo más asertivo entre quienes toman decisiones.

El diseño de Apps como mecanismos de solución para el crecimiento y sostenibilidad ha demostrado que:

- Son herramientas de fácil acceso y entendimiento.
- Son jurídicamente posibles, siempre que se cuente con la asesoría de un experto en la materia.
- Son técnicamente viables, si se cuenta con un desarrollador que comprenda el negocio y las expectativas de accionistas, clientes y proveedores.
- Existe un nicho claro para prevenir riesgo de competencia, optimizar los recursos en marketing digital y las estrategias de comunicación.
- Es un negocio innovador pues no existe esta primera línea de servicio en el país.
- Se espera que sea generador de ventas.

- Generador de Empleo, teniendo en la cuenta que ya ha habido quiebras de empresas de salud en el país, tal es el caso de Saludcoop y, otras en riesgo, como Coomeva y Comparta. (Serrano, 2021)

9.8 Recomendaciones

Frente al análisis realizado, se recomienda que:

Mentoring Humans desarrolle las líneas de servicio, evaluándolas para definir si se especializa en un solo servicio o se tiene la posibilidad de un alcance mayor, canalizando sus esfuerzos, capitalizando su inversión y disminuyendo las barreras.

El desarrollo de una app sencilla es un factor diferencial, que puede promoverse a través de una estrategia de medios masivos y redes sociales sin dejar el voz a voz, aprovechando las relaciones y alianzas existentes y, otras, que se formalicen jurídica y comercialmente.

La decisión del cliente demanda el reconocimiento de una identidad corporativa con alto posicionamiento. Para la captación de clientes es importante contar con una certificación, que avale la confiabilidad en el personal de asistencia en salud.

Los accionistas tienen claro el tiempo de retorno de la inversión, la capacidad de inversión del mismo de forma equitativa y la importancia de ajustar la estructura organizacional, en función del modelo de negocio establecido; lo cual se debe aprovechar para establecer la estructura de monitoreo y medición que les brinde mayor información para la toma oportuna de decisiones.

Los accionistas tienen un alto compromiso y capacidad para desempeñarse dentro de la organización; no obstante, es importante contratar o realizar alianzas con Sena, para el personal operativo faltante. Se recomienda la documentación de procesos y perfiles de cargo, así como un

adecuado proceso de selección, inducción, entrenamiento y evaluación de desempeño, que garanticen la disposición de servicio y atención al cliente.

En esta fase, se materializó la propuesta que se analizó en el Lienzo Canvas, traduciéndola en el planteamiento de unos objetivos estratégicos de la herramienta GLISS24 y un plan de actividades a desarrollar para ponerla en práctica. Se desarrolló una batería de indicadores que posibilita la medición de la implementación del modelo de crecimiento propuesto y permite monitorear las acciones a seguir, cumpliéndose así con el cuarto objetivo planteado en este proyecto. De igual manera, se trabajó el plan de mercadeo y se dejan lagunas recomendaciones para facilitar su implementación.

10. Quinta Fase: Socialización y Validación

Una vez terminada las fases anteriores, con su respectivo análisis, se presentó un informe a la Junta Directiva y al Equipo de Accionistas, que comprendió el nuevo direccionamiento estratégico y su implementación en *Mentoring Humans*, como alternativa de crecimiento del modelo de negocio (desarrollo de sus metas y objetivos, en coherencia con su marco estratégico de forma medible y sostenible).

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- *Socialización* de los componentes del Direccionamiento Estratégico, desde el análisis hasta la nueva propuesta.
- *Validación* de dicho Direccionamiento para implementarlo (costo/beneficio).

Con esta fase se da cumplimiento al último objetivo de este proyecto al socializar y presentar el redireccionamiento estratégico a la Junta Directiva de Mentoring Humans, donde

11. Cronograma

Tabla 28. Cronograma

[illegible]

12. Presupuesto

Es importante saber con qué recursos se cuenta, para poder determinar qué es lo que se deberá adquirir, y en función de ello, hacer un presupuesto que permita, desde el inicio, gestionar las fuentes de financiamiento que asegurarán que el proyecto podrá desarrollarse adecuadamente.

Para el cálculo se analiza el costo del recurso humano, los materiales y el capital requerido para la realización y ejecución del proyecto, sin retrasos. El análisis da mayor certeza sobre lo que se debe adquirir o hacer de manera inmediata y qué se puede gestionar a través de diferentes vías, ya sea con recursos propios o con préstamos, alquileres u otras herramientas de financiación a bajo costo.

Tabla 29.

Presupuesto para el desarrollo del proyecto

Ingresos	
Aporte de trabajo <i>Mentoring Humans, SAS</i>	\$11,500,000
Total ingresos	\$11,500,000
Egresos	
Asesores	\$6,500,000
Papelería	\$ 500,000
Asesoría proyecto	\$1,000,000
Equipo de cómputo	\$2,500,000
Gastos e imprevistos	\$1,000,000
Total egresos	\$11,500,000

13. Impacto

El impacto de esta nueva administración estratégica traerá calidad de vida a sus accionistas, generando rentabilidad y sostenibilidad, mediante decisiones preventivas adaptativas en el tiempo.

El impacto más importante es que el redireccionamiento redundará en actividades que permitan:

- Generar oportunidades de relacionamiento con proveedores de servicio de salud (alianzas estratégicas).
- Ampliar el portafolio de servicios y, por ende, generar más ingresos (salud física, salud mental, capacitación, diagnóstico, consulta, seguimiento y otras necesidades que los usuarios podrán satisfacer a través de un solo sitio.
- Contacto personalizado cliente (usuario del servicio) – proveedores (comparación de acceso y oportunidad).
- Minimizar costes producto de aunar esfuerzos.
- Calidad y oportunidad en el servicio adquirido, mediante el uso de diferentes estrategias de marketing digital.

En conclusión, la respuesta al planteamiento del problema es positiva. Es posible darle un vuelco a la organización Mentoring Humans, S.A.S., reconstruyendo su modelo de negocios, con una planeación estratégica, que brinde mejores servicios e innove en atención a los usuarios de la salud, mediante una herramienta digital de fácil acceso, que destaque a la organización en el mercado de Santander y, tenga opción de expandirse. El adecuado y oportuno servicio será la carta de presentación para los usuarios potenciales. A mayores ventas, mejores ingresos.

Simplificar la gestión de los servicios de salud dirigidos a la población mayor, que requiere un acompañamiento amable y confiable es una oferta tentativa. La organización aceptó el reto y, en resumen, está dispuesta a seguir los siguientes pasos.

Tabla 30.

Cuadro resumen de pasos aprobados

Estrategia	Tácticas	Actividades
Operativa	Realizar acuerdos comerciales con proveedores	Garantizar que los prestadores del servicio sean competentes y estén certificados y que tengan capacidad para atender oportunamente los clientes reales y potenciales
Comercial	Presentación comercial del producto	Lanzar la App al mercado
Financiera	Asegurar financiamiento base	Financiar primer año y analizar comportamiento
De producto	Liberar al mercado el PMV (producto mínimo viable)	Primera versión del producto para liberar la versión mínima viable que sea consumida por los diferentes interesados, vinculados al modelo de negocio.
Legal	Aseguramiento legal	Establecer las acciones base para asegurar legalmente a Gliss24
Legal	Protección de marca y del negocio	Realizar procesos que restrinjan a terceros el uso indebido del nombre, símbolos o fresas claves de negocio.
Tecnológica	Formalizar los ANS de tecnología	Establecer de manera detallada los acuerdos de nivel de servicios esperados para cumplir con las metas del negocio
Comercial	Recapitalizar el modelo de negocios	Identificar nuevas líneas de servicio, enfocadas al mismo nicho de mercado, para mejorar el posicionamiento del negocio

Mentoring Humans y Wydea.co, 2021

Referencias Bibliográficas

- ACOPI. (2019). *Memorias 64° Congreso Nacional de la MiPyme*. Obtenido de <https://www.acopi.org.co/memorias-64-congreso-nacional-de-la-mipyme-2019-2-2>.
- ASD. (2021). *Asociación de Salud digital. Ideas hacia la salud conectada:* . Obtenido de <https://salud-digital.es/quienes-somos/>.
- Baixas, Miguel. (2020). *Los Negocios Digitales*.
- Bricio, S. K., Calle, M. J., & Zambrano, P. M. (2018). *El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. Universidad y Sociedad, 10 (4), 103-109. h.*
- Cajiga C., J. F. (s.f.). *El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*.
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Programas para empresas en desarrollo. Clúster de Salud, número 2*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/programas-para-empresarios/programas-para-empresas-en-desarrollo-cluster/cluster-salud/>.
- Castaño, J. J., & Jurado, S. (2016). *Marketing Digital. Comercio Electrónico. Editex*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=CmdeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA35&dq=1.+Casta%C3%B1o,+J.,+y+Jurado,+S.\(2016\).+Marketing+Digital.+Comercio+Electr%C3%B3nico.+Edite](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=CmdeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA35&dq=1.+Casta%C3%B1o,+J.,+y+Jurado,+S.(2016).+Marketing+Digital.+Comercio+Electr%C3%B3nico.+Edite).
- CEEII. Centro Europeo de Empresas Innovadoras. CEEII, ELCHE. <https://ceeielche.emprenemjunts.es/?os=70&id=13700>
- Coneveal. (2013). *Guía para la elaboración de matriz de indicadores por resultados:* . Obtenido de

https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf.

DANE. (2020). *Departamento Estadístico Nional de Estadística. Cuentas Nacionales*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_Itrim20.pdf.

De la Peña, J. y. (2015). *La Gran Oportunidad, Claves para Liderar la Transformación Digital en las empresas y la economía. Gestión 2000*. Obtenido de 1. De la Peña, José y Cabezas, Mosiri (2015). *La Gran Oportunidad, Claves para Liderar la Transformación Digital en las empresas y la economía. Gestión 2000*.

De la Rosa, F. (2010). <https://www.titonet.com/>. Obtenido de Blog Titonet. Estrategia Digital - Recopilación de todos los artículos de @Titonet.

Curtis, Gayle. (January 2011). *Applied Ideation and Design Thinking*: <https://web.stanford.edu/class/engr110/2011/Curtis-02a.pdf>

El Pais. (2020). *Diario El País (mayo 26, 2020). En Colombia hay seis millones de personas trabajando desde casa por la pandemia de covid-19* . Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-hay-seis-millones-de-personas-trabajando-desde-casa-por-la-pandemia-de-covid-19.html>.

Forido, M. (2017). *Marketing and Web. Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio*. . Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>.

Franco, I. (2005). *Logística. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho*. . Obtenido de www.monografias.com.

Friedman; T. L. *Gracias por llegar tarde*. Editorial Deusto. 600 pp.

- Galeana, P. (2017). *SEO vs SEM: ¿qué son y cuál es la diferencia?*. IBS School. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-ventajas-desventajas-seo-sem/>.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill e Intermaericana Editores.
- Manual de Contenidos de Fórum Empresa (2021). Pasos para crear una empresa. www.empresa.org.
- Miguel, B. (2020). *Los Negocios Digitales*, páginas 16-19. .
- Minsalud. (2011). *Secretaría de Salud de Santander, Observatorio de Salud Pública de Santander. Edición especial de la Revista del Observatorio de Salud Pública de Santander, Año 7, número 1 de 2012, ISSN 1909–1052. .* Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/A>.
- OCDE. (2019). *Estudios Económicos de la OCDE en Colombia*. Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2019-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>.
- Ospina, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. Ospina . Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>.
- ORACLE. (2021). ¿Qué es un chatbot? Obtenido de <https://www.oracle.com/co/chatbots/what-is-a-chatbot/>.
- Patiño Builes, A. (2014). *De la “Paradoja de la Productividad” y la ley de Moore al Papel de las TIC en el aumento de la Productividad de las Empresas y de las Naciones. .*

- Pigneur, A. (2011). *Osterwalder e Yves. Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. . Ediciones. Obtenido de 26. Osterwalder e Yves Pigneur, Alexander (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. . México.: Editorial Continental, S.A. de C.V. .
- Red de medios. (2017). *The Guardian News & Media Limited or its affiliated companies. ¿Qué es la transformación digital?*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. . Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>.
- Sandoval D., José Luis (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.
- S.L.U. (2016). *Unidad Editorial Información General, S.L.U. Las ventajas de una estrategia de salud digitalizada*. Obtenido de <https://innovacionensalud.elmundo.es/salud-digital/las-ventajas-de-una-estrategia-de-salud-digitalizada.html>.
- Sánchez, H. D. (2017). *Historia del análisis FODA o DAFO. Recuperado de*. Obtenido de <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>.
- Sánchez, T. W. (2015). *Marketing y negocios electrónicos*. . Centro Editorial Esumer.
- Schwab, K. (2021). *Founder and Executive Chairman, World Economic Forum Thierry Malleret, Co-Founder, Monthly Barometer Foro Económico Mundial 2021. COVID-19: El Gran Reinicio*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2020/09/covid-19-el-gran-reinicio/>.
- Sejzer, R. (2016). *Calidad Total. Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva. Blog*. Obtenido de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>.

- Serna, H., & Díaz, A. (2015). *Manual de diagnóstico estratégico. De la serie Manuales para la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf.
- Serna, H., & Díaz, A. (2015). *Manual de Diagnóstico Estratégico. De la serie Manuales para la pequeña y mediana empresa*. . Obtenido de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf.
- Serna, Humberto. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, Humberto. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serrano, A. (2021). *Periódico El Espectador. Recuperado de*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/eps-coomeva-continua-en-cuidados-intensivos/>.
- Wydea. (2021). *Somos una plataforma en la nube especializada en facilitar los procesos de emprendimiento e innovación*. Obtenido de <https://wydea.co/web/>.