



Plan estratégico para la fundación Confluencias en Medellín y su área metropolitana para el periodo 2024 – 2028

Samanta Rodríguez Álzate

María Alejandra Yepes Montoya

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

Juan Ignacio Salazar Correa, Especialista (Esp) en Finanzas Corporativas y Alta Gerencia

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Especialización en Finanzas

Medellín, Antioquia

2024

Cita	(Rodríguez Álzate & Yepes Montoya, 2024)
Referencia	Rodríguez Álzate, S., & Yepes Montoya, M.A. (2024). <i>Plan estratégico para la Fundación Confluencias en Medellín y su área metropolitana para el periodo 2024 - 2028</i>
Estilo APA 7 (2020)	[Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Especialización en Finanzas, Cohorte XVII.



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Contenido

Siglas, acrónimos y abreviaturas	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	9
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Antecedentes.....	12
3. Objetivos.....	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos.....	15
3.2.1. Realizar un estudio de mercados para conocer el contexto actual y oportunidades de negocio.	15
3.2.2. Realizar el estudio técnico y estratégico de los procesos y estructura de la fundación.	15
3.2.3. Elaborar las proyecciones financieras que sustenten el plan estratégico de la fundación para el periodo 2024-2028.....	15
3.2.4. Realizar el análisis de riesgos para identificar la viabilidad del negocio.	15
3.2.5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.....	15
4. Marco teórico.....	16
4.1. Modelo Canvas.....	18
4.2. Matriz DOFA.....	18
4.3. Conceptos para las proyecciones financieras.....	19
4.4. Conceptos para el análisis de riesgos	20
5. Metodología	22
5.1. Estudio de mercado.....	22
5.1.1. Particularidades del sector.....	22
5.1.2. Análisis del sector en Colombia	23
5.1.3. Clasificación sectorial de los servicios.....	25
5.1.4. Definición del mercado objetivo.....	27
5.1.5. Análisis de la competencia.....	32
5.2. Estudio técnico y estratégico	34
5.2.1. Propósito de la fundación.....	34

5.2.2. Perfil del consumidor.....	35
5.2.3. Productos y servicios	35
5.2.4. Estrategias de ventas.....	38
5.2.5. Estudio legal	39
5.2.6. Activos fijos.....	40
5.2.7. Modelo de negocio.....	41
5.3. Evaluación financiera.....	44
5.3.1. Supuestos para la evaluación financiera	44
5.3.2. Indicadores	44
5.3.3 Proyecciones	44
5.4. Evaluación de riesgos.....	49
5.4.1. Riesgos cualitativos	49
5.4.2. Riesgos cuantitativos	55
5.5. Conclusiones y recomendaciones	60
Bibliografía.....	62

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Economía cultural y creativa</i>	24
<i>Ilustración 2: Proyecciones de población</i>	27
<i>Ilustración 3: Estratos socioeconómicos</i>	28
<i>Ilustración 4: Empresas Colombia</i>	29
<i>Ilustración 5: Mercado laboral</i>	30
<i>Ilustración 6: ARL</i>	31
<i>Ilustración 7: Precios servicios</i>	37
<i>Ilustración 8: Precios productos</i>	38
<i>Ilustración 9: Instrumentos musicales</i>	40
<i>Ilustración 10: Plan de inversión</i>	40
<i>Ilustración 11: Modelo Canvas</i>	41
<i>Ilustración 12: Matriz DOFA</i>	42
<i>Ilustración 13: Estado de situación financiera</i>	45
<i>Ilustración 14: Estado de resultados</i>	45
<i>Ilustración 15: Ingresos y costos proyectados</i>	46
<i>Ilustración 16: Utilidades proyectadas</i>	47
<i>Ilustración 17: Márgenes de utilidad proyectados</i>	48
<i>Ilustración 18: ROA y ROE proyectados</i>	49
<i>Ilustración 19: Riesgos cualitativos</i>	51
<i>Ilustración 20: Matriz de probabilidad e impacto - inherente</i>	52
<i>Ilustración 21: Medidas Residual 1</i>	53
<i>Ilustración 22: Matriz de probabilidad e impacto - Residual 1</i>	53
<i>Ilustración 23: Medidas Residual 2</i>	54
<i>Ilustración 24: Matriz de probabilidad e impacto - Residual 2</i>	55
<i>Ilustración 25: Grafico telaraña</i>	56
<i>Ilustración 26: Grafico tornado</i>	57
<i>Ilustración 27: Análisis de equilibrio</i>	58
<i>Ilustración 28: Risk Simulator</i>	59
<i>Ilustración 29: VPN - Risk Simulator</i>	59

Siglas, acrónimos y abreviaturas

- Arte terapia
- Música terapia
- Salud mental
- Educación
- Arte

Resumen

Después de los hechos acontecidos durante la pandemia del Covid-19 en Colombia, desde el mes de marzo de 2020 hasta mayo de 2023, se ha venido dando mayor importancia a la salud mental, debido al incremento en casos de enfermedades mentales y a la necesidad para fortalecer procesos de inteligencia emocional en familias y empresas. Motivo por el cual se detectó una oportunidad de negocio para la Fundación Confluencias Lab, en la cual mediante la integración del arte, la educación y la salud mental se busca contribuir a la sociedad y materializar las líneas de negocio de la fundación en la ciudad de Medellín; planteando un plan estratégico de negocios para generar ingresos, proyección económica y publicitaria de Confluencias.

Por lo anterior, la intención de ésta monografía es el desarrollo de un plan estratégico para la fundación en los próximos 5 años, teniendo en cuenta la competencia actual en el municipio de Medellín.

Abstract

After the events that occurred during the Covid-19 pandemic in Colombia, from March 2020 to May 2023, greater importance has been given to mental health, due to the increase in cases of mental illness and the need to strengthen emotional intelligence processes in families and companies. For this reason, a business opportunity was detected for the Confluencias Lab Foundation, in which through the integration of art, education and mental health, it seeks to contribute to society and materialize the lines of business of the foundation in the city of Medellin; proposing a strategic business plan to generate income, economic and advertising projection of Confluencias.

Therefore, the intention of this monograph is the development of a strategic plan for the foundation in the next 5 years, taking into account the current competition in the municipality of Medellin.

Introducción

La Fundación Confluencias es una entidad sin ánimo de lucro constituida desde el año 2012 en la ciudad de Medellín, cuyo objeto social principal ha sido la gestión de proyectos culturales que permitan contribuir a la formación de niños y niñas del área metropolitana a través del arte y la educación, dando prioridad a aquellos situados en contextos vulnerables de la ciudad. Esto, de la mano de su fundador Alexis Jaramillo, un Licenciado en Artes Plásticas de la Universidad de Antioquia y músico con una colección de más de 300 instrumentos musicales, con experiencia de 14 años en el área educativa y diferentes reconocimientos a nivel municipal y nacional por innovar como docente de educación artística implementando procesos creativos, incluyentes y equitativos.

Durante los 11 años de experiencia de la fundación, se ha evidenciado en el contexto educativo la falta de acompañamiento tanto para docentes y estudiantes en la formación relacionada con las artes, música y construcción de materiales didácticos para estimular la creatividad, atención, concentración e inteligencia emocional; partiendo también desde la carencia que se presenta en los entornos familiares, en los cuales no se aplican estrategias para que los niños y niñas aprovechen el tiempo libre con elementos que aviven los aspectos ya mencionados.

Teniendo en cuenta que la razón principal de la fundación es aplicar el arte como estrategia para estimular los sentidos y generar procesos creativos, se referencia a la Organización Mundial de la Salud (OMS) evidenciando la relación que actualmente existe entre el arte y la salud mental, la cual se ha venido potencializando cada vez más, encontrando que según la (OMS) “las artes son adecuadas para ayudar a comprender y comunicar conceptos y emociones, estimulando todos los sentidos e incluso la capacidad de empatía”. Lo que, según

el organismo mundial, es especialmente beneficioso para la salud mental (GEOGRAPHIC, 2023)

Se han realizado estudios que demuestran que intervenciones artísticas como el baile, la percusión en grupo, danza, entre otros; han generado mejoras en la vitalidad, el rejuvenecimiento, la resiliencia y la calidad de vida, además de que actividades como escuchar música, bailar y visitar museos ayudan a prevenir el estrés y reducir los niveles de ansiedad (GEOGRAPHIC, 2023)

Teniendo en cuenta lo anterior, y que cada vez más personas padecen síntomas de estrés y ansiedad; además, que ha aumentado la búsqueda de procesos alternativos para enfrentar la desmotivación vital y encontrar el bienestar de su núcleo familiar, se encuentra una oportunidad para ofrecer productos y servicios, enfocados en esas necesidades que tiene la comunidad, con un gran factor a favor y es que son muy pocas las organizaciones o personas que los ofrecen en la ciudad de Medellín.

Es por esto que surge el interés por desarrollar el plan estratégico de la Fundación Confluencias en Medellín para el periodo 2024 - 2028, que permita la generación de ingresos, proyección económica y publicitaria de Confluencias en diferentes lugares de la ciudad.

1. Planteamiento del problema

Partiendo desde el punto de que Confluencias no cuenta con un plan estratégico, y ante la oportunidad de ver que la población de Colombia, específicamente en la ciudad de Medellín cada vez se interesa más por su bienestar físico y mental, es necesario llevar a cabo el plan estratégico que se desarrollará en el presente proyecto, teniendo en cuenta las necesidades de las personas de todas las edades, pertenecientes a la población de estratos medio-alto, la cual se ha identificado como el nicho de mercado principal, debido a que son quienes dan mayor importancia a su bienestar y salud mental, conforme a los algoritmos de búsqueda de Google. Por lo tanto, sería la más interesada en adquirir los productos y servicios a ofrecer en el plan estratégico de la fundación para los próximos 5 años.

Con base en lo anterior, este proyecto pretende desarrollar el plan estratégico para la fundación como un emprendimiento rentable y exitoso, que permita la generación de ingresos propios, para el auto sostenimiento y proyección futura de la fundación y su Casa del Artista - Museo, generando con ello rentabilidad e impacto positivo en población establecida.

2. Antecedentes

Históricamente, el arte ha ocupado un papel importante en la sociedad, siendo integrada en diferentes culturas del mundo en sus diversas ceremonias y rituales de salud, fertilidad, agricultura, esculturas primitivas, sonidos de la naturaleza, entre otros. Según (Schneider, 1998) el origen de la música proviene de los diferentes seres y elementos que se encuentran en el mundo, indicando que los animales, las piedras, los hombres, los planetas, los elementos y el cosmos cantan, manifestándose a través de los diferentes sonidos que pueden percibirse de estos.

Desde los tiempos prehistóricos y las primeras grandes civilizaciones, tales como Sumeria, Egipto y China, el hombre ha aprendido a fabricar instrumentos musicales con lo que la naturaleza le ha proporcionado (huesos, cuernos, cortezas de árboles, tripas de animales, hierro, bronce...), mostrando con esto la evolución del sentido del oído y aplicando el principio de los sonidos armónicos generados por resonancia (Menuhin & Davis, 1979).

De acuerdo con (González Cobo, 2008), la música es la propiciadora del encuentro interior de cada uno, un espejo de las acciones y sentimientos humanos, como un reflejo de estar en la tierra. Su primera función en el mundo fue ser un elemento de comunicación, un instrumento de imitación de la naturaleza y generador de un lenguaje que muestra la idea de la grandeza del universo. Asimismo, el autor menciona que el oído es uno de los sentidos más desarrollados en el nacimiento, el cuál a través del sonido ha permitido contribuir a la constitución del entendimiento humano.

De acuerdo a lo anterior, y basado en la experiencia de la Fundación Confluencias durante 11 años, se han identificado las ventajas y beneficios que la educación desde el arte y la música trae para el bienestar de niños, niñas, jóvenes y adultos, permitiendo a partir de

diferentes procesos pictóricos y musicales trabajar diversos aspectos de la salud física y mental de cada individuo.

Tal y como dijo el filósofo Alain de Botton en su obra el arte como terapia, donde explica que los museos erróneamente sólo se han centrado en el resguardo de un arte academicista y no en mostrar el arte desde un punto de vista terapéutico, para manejar conflictos, tensiones y confusiones de vida (Lopez, 2021), el arte terapia busca justamente dar a conocer estos beneficios y cómo puede ayudar a las personas a afrontar sus angustias, temores y estrés, y hacerlos cada vez más conscientes.

De acuerdo con el boletín epidemiológico de la Secretaria de Salud de Medellín para el año 2019 sobre la salud mental en la ciudad, se detectaron los cinco principales trastornos padecidos por los ciudadanos que acudieron a consulta externa, tales como trastornos afectivos o del humor (35%), neuróticos relacionados con situaciones estresantes (22%), trastornos mentales y del comportamiento debido al consumo de sustancias psicoactivas (9%), trastornos del comportamiento y emociones (8%) y por último la esquizofrenia (6%) (Secretaria de Salud de Medellín, 2019).

Según las cifras del Estudio Poblacional de Salud Mental de Medellín del año 2019, el 16,6% de la población de la ciudad sufrió algún trastorno mental durante los 12 meses antes del inicio del estudio. El 10,3% de las mujeres manifestaron haber tenido ansiedad, mientras que el 6,3% trastorno de ánimo (Alcaldía de Medellín, 2022).

Entre los trastornos de ansiedad, la comparación de los estudios de salud mental realizados en Medellín en 2011 y 2019 respectivamente, muestran un aumento en el estrés postraumático, pasando del 1,1 % al 1,9%. Adicionalmente, la depresión se elevó del 4,1% al

5,2%. El comportamiento suicida para los adultos hombres y mujeres es de un 15,1%, mientras que en los adolescentes es del 12,2% (Alcaldía de Medellín, 2022).

Asimismo, las cifras de suicidio a nivel mundial, y en este caso municipal han ido aumentando, dándose particularmente un mayor número de casos en mujeres que en hombres, en donde por cada intento de suicidio en hombres se dan dos casos en mujeres, representando estas últimas un 65% del total de casos en la ciudad (Secretaría de Salud de Medellín, 2019).

Desde la ciencia, también se han efectuado estudios que demuestran la fuerte relación existente entre la música y la salud de los seres humanos, tal y como lo indicaron los científicos (Vuust & Kölsch, 2022) la música influye en el cerebro humano relacionándose directamente con las emociones, ayudando a vivir de modo más saludable y feliz. Asimismo, ayudando a tratar enfermedades, pues mediante terapias de rehabilitación en las cuales se ha implementado la musicoterapia, la música puede modificar la actividad neuronal, pues con ésta se liberan hormonas como la serotonina, oxitocina y dopamina que pueden influir en el sistema nervioso autónomo, encargado de regular procesos vitales en el cuerpo como los latidos del corazón, la respiración, la presión arterial y el metabolismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en las líneas escritas de este proyecto, donde se especifican los estudios que demuestran cómo el arte influye positivamente en la salud de las personas, se encuentra la oportunidad de cubrir esta necesidad ya que al realizar un análisis en la ciudad de Medellín, en su gran mayoría los talleres en la ciudad son ofrecidos por museos de la misma localidad, como lo son el Museo el Castillo, la Casa Museo Pedro Nel Gómez o la Casa Museo Otra Parte, observando que estos talleres que ofrecen son generalmente actividades de artes plásticas, pintura, fotografía y baile, cuyo propósito es más académico, algo diferente a lo que se quiere ofrecer a los clientes con el plan estratégico a desarrollar.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Fundación Confluencias en Medellín y su área metropolitana para el periodo 2024 - 2028

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Realizar un estudio de mercados para conocer el contexto actual y oportunidades de negocio.

3.2.2. Realizar el estudio técnico y estratégico de los procesos y estructura de la fundación.

3.2.3. Elaborar las proyecciones financieras que sustenten el plan estratégico de la fundación para el periodo 2024-2028.

3.2.4. Realizar el análisis de riesgos para identificar la viabilidad del negocio.

3.2.5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

4. Marco teórico.

Según el Foro iberoamericano de arte terapia (AFIA) en sus 40 años, suceden varios acontecimientos que a nivel mundial generan el impulso de la arte terapia, buscando hacer posible el desarrollo de procesos terapéuticos a través del arte, algunos de estos acontecimientos fueron el interés de algunos psiquiatras por las aplicaciones artísticas en entornos clínicos, las dos guerras mundiales que dejaron como consecuencia un gran número de personas afectadas psicológicamente, y se vio la necesidad de encontrar nuevas maneras de tratar dichos problemas, entre otras. (Foro Iberoamericano de Arteterapia, 2023)

Además, a partir del año 1942 empiezan a presentarse cada vez más casos de aplicación de arte terapia en casos clínicos, se empiezan a publicar obras y libros de artistas como Adrian Hill, Marie Petrie y Margaret Naumburg. (Foro Iberoamericano de Arteterapia, 2023)

En 1964 se generan las primeras asociaciones de profesionales de arte terapia en Francia y EEUU y en 1991 se crea el consorcio de universidades ECARTE (The European Consortium for Arts Therapies Education) que buscaba regular los cursos de las diferentes terapias artísticas a nivel europeo. (Foro Iberoamericano de Arteterapia, 2023)

En Colombia fue solo hasta el 6 de marzo de 2009 que se constituyó la Asociación Colombiana de Arte Terapia, debido a la necesidad de crear un ente legal que los agrupara y reuniera, desde entonces dicha asociación se ha comprometido con el desarrollo y crecimiento de esta disciplina en el país.

Actualmente, dicha entidad se encuentra en el proceso para que esta disciplina sea reconocida como una profesión en el país y además el ministerio de salud le de los privilegios como profesión de salud mental. (Asociación Colombiana de Arte Terapia, 2023)

En Colombia estos servicios son brindados por muy pocas entidades, como ya se ha mencionado anteriormente, resaltando que las entidades relacionadas como competencia directa en el presente anteproyecto, son los museos de la ciudad de Medellín, que como bien se mencionó su enfoque es más académico, principalmente en la enseñanza del arte, ya sea la danza, tocar instrumentos o pintar, sin que exista una integración consiente de estos procesos artísticos con la salud mental y física.

Por esto solo se tienen como referentes algunos Arte terapeutas de los cuales se encontró la información, a través de la Asociación Colombiana de Arte Terapia, mencionando entre ellos al Museo Casa de la Memoria, con sus servicios para la realización de eventos asociados con la dignificación de víctimas del conflicto armado en el país (Museo Casa de la Memoria, 2023).

En la actualidad se identifican diferentes personas que realizan actividades de arte y música terapia, las cuales en su mayoría brindan sus servicios en lugares propios o incluso en ocasiones simplemente prestan sus servicios pero no especifican lugares, dejando con esto un vacío o sensación de poco profesionalismo o dominio del tema, ya que lo que transmiten es un toque de improvisación en los procesos. (Terapeutica, 2023)

A la fecha, en la ciudad de Medellín se encuentran diferentes ofertas de personas que dicen ofrecer servicios terapéuticos a través de los sonidos y la pintura, sin embargo, se ha evidenciado que algunas prácticas son poco éticas puesto que involucran el consumo de sustancias que alteran el sistema nervioso, yendo en contra de la integración natural que se da entre la música, mente y cuerpo en este tipo de actividades, poniendo en riesgo con ello la vida de quienes acuden a dichos espacios. (Olivares, 2024)

Con lo anterior, se destaca la importancia de tomar en cuenta los programas relacionados con el arte terapia y música terapia, ofrecidos por entidades debidamente constituidas y autorizadas para dictar estas formaciones, con el fin de garantizar espacios

confiables y buenas prácticas. Entre estas se encuentran la Universidad Nacional con su Maestría en Musicoterapia y la Fundación Universitaria Bellas Artes con una amplia oferta en diplomados relacionados con el arte y la música.

Es importante dar una introducción a dos herramientas fundamentales a las que se recurrirá para el desarrollo óptimo del proyecto, estas son, el Business Model Canvas también conocido como lienzo de modelo de negocio y la matriz DOFA, con los cuales se busca recopilar de una manera más acertada la información que se tiene y la que se ha investigado, y así llegar al desarrollo de las estrategias y el plan de acción de la manera más eficiente posible.

4.1. Modelo Canvas

El modelo Canvas nace de la mano de Alexander Osterwalder en el año 2009 y con este, se buscaba un modelo de negocio que fuera comprensible para todos, que facilitara la descripción y la discusión, por lo tanto, en este modelo los conceptos son simples, relevantes e intuitivamente comprensibles. (Osterwalder & Pigneur, 2009). Con este modelo se busca describir como una empresa pretende generar dinero, enfocado en nueve bloques que cubren cuatro áreas principales de la empresa, que son, los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera, esto con el fin de crear nuevas alternativas estratégicas. (Osterwalder & Pigneur, 2009). Los nueve bloques en los que hace énfasis el modelo son; clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, ingresos, recursos clave, ocupaciones clave, asociaciones y costos. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

4.2. Matriz DOFA

La Matriz DOFA “tuvo su origen en la década de 1960–1970 , en esa época, el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), designó al grupo constituido por Marion

Dosher, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que, con los fondos provistos por las empresas de la Revista Fortune determinaran las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas". (Otero & Gache, vol. 6, núm. 2, 2006). De acuerdo a lo anterior, se entiende que esta herramienta es utilizada en las organizaciones para determinar los factores que determinan el éxito y el cumplimiento de metas de una compañía.

El objetivo de esta herramienta es ayudar a la gerencia a crear cuatro tipos de estrategias, de acuerdo a los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos de la organización (oportunidades y amenazas), estas estrategias son; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Por último, se deben definir las estrategias que se llevaran a cabo en el plan de acción de la organización. (David, 2003)

4.3. Conceptos para las proyecciones financieras

Una proyección financiera es un análisis que te permite calcular desde el punto de vista financiero y contable cuál será el desempeño de una empresa o negocio en un futuro determinado. Y con ello, poder anticipar las eventuales utilidades o pérdidas del proyecto (FOGAPLAR, 2024)

Adicionalmente los análisis de las proyecciones financieras involucran técnicas de interpretación de datos, evaluación competitiva, estratégica y de cálculo financiero. La orientación del análisis financiero siempre está enfocada a la evaluación de la empresa, partiendo de los datos históricos y lo que se espera para el futuro. (Forero A, 2015)

En el marco del desarrollo del presente trabajo para las proyecciones financieras, se tomaron variables macroeconómicas como el IPC y el PIB, entendiendo la primera como una

medida de la variación en el precio de los bienes y servicios más importantes dentro de la canasta de los hogares colombianos (DANE, 2024), y la segunda, como “el indicador más utilizado para caracterizar el estado de la economía en su conjunto y representa el resultado final de la actividad productiva dentro de un país. Esta medición es importante porque ofrece información sobre el tamaño de la economía y su desempeño, y sirve para hacer comparaciones frente a otros países” (Banco de la República, 2024)

Otra herramienta a tener en cuenta en el análisis financiero es el modelo Dupont, el cual de acuerdo con Juan Carlos Zuleta Acevedo consultor en emprendimiento e innovación “El modelo DuPont plantea que la rentabilidad sobre la inversión (los financieros la llaman ROE) es el producto de tres factores: el margen de la empresa (utilidad/ingresos), la rotación de sus activos (ingresos/activos) y el apalancamiento (activos/patrimonio). Esto quiere decir que el ROE mejora cuando aumenta alguno de sus componentes, ya sea el margen de la empresa al aumentar los ingresos o disminuir los costos, la eficiencia operativa representada en la maximización de los ingresos para el nivel de inversión en activos, o el factor multiplicador introducido por el apalancamiento que generan los recursos ajenos disponibles para operar”. (Zuleta Acevedo, 2019)

4.4. Conceptos para el análisis de riesgos

En primer lugar, es importante definir un riesgo como un evento incierto que puede afectar positiva o negativamente una empresa o proyecto. Adicionalmente se debe tener en cuenta que, para gestionar adecuadamente los riesgos, es importante implementar un sistema de gestión de riesgo, el cual es una herramienta para apoyar la toma de decisiones y generar valor, debido a que este brinda señales tempranas de los riesgos o factores que desvían del objetivo de una organización o proyecto. (Urrego, 2024)

En Colombia los riesgos principalmente están regulados bajo la norma ISO 31000 la cual es una guía para la administración y gestión de riesgos, que establece las directrices para que una organización del sector y tamaño que sea, pueda considerar el riesgo como un elemento generador de valor, debido a que ayuda a alcanzar los objetivos mediante el pensamiento basado en riesgos para tomar decisiones. (Riveros, 2020)

Dentro del análisis de riesgo es importante tener en cuenta que se puede realizar, de forma cualitativa y cuantitativa, entendiendo el análisis de riesgo cualitativo, como el proceso de calificación del riesgo basado en la percepción que se tiene sobre el impacto y la probabilidad de sus consecuencias. Por su parte, el análisis de riesgo cuantitativo consiste en el cálculo del riesgo a partir de los datos recolectados, cuyo objetivo es especificar con detalle cuanto le costaría a la empresa o proyecto si llegara a materializarse el riesgo analizado. (Safety Culture, 2024)

5. Metodología

5.1. Estudio de mercado

5.1.1. Particularidades del sector.

- En Colombia hay muy pocos arte terapeutas, aun así, estos servicios pueden ser ofrecidos por psicólogos, maestros o personas que trabajen con arte, deporte y crean en la aplicación de estas técnicas en la salud.
- Estos servicios son poco conocidos por la población, pero a nivel económico son muy rentables.
- En el caso puntual de la Fundación Confluencias, vale la pena resaltar que las fundaciones son vigiladas por la Dirección de Vigilancia y Control de la Gobernación de Antioquia, esto debido a que se trata de una entidad sin ánimo de lucro.
- Las fundaciones y corporaciones sin ánimo de lucro vienen implementando un modelo de negocio que les permita la generación de ingresos propios para su auto sostenimiento, proyección económica y ampliación de sus servicios a la comunidad, con la intención de no depender netamente de las donaciones de terceros.
- Los productos y servicios a ofrecer se están presentando como una opción atractiva tanto para personas y empresas, debido a que contribuyen a la armonía individual y grupal, permitiendo la generación de un buen clima y cultura organizacional.
- Oportunidad para realizar alianzas estratégicas con ARL, universidades, colegios, fondos de empleados, fundaciones, hospitales, hoteles, y en general con las diferentes entidades del sector solidario, resaltando que en la ciudad de Medellín y su área metropolitana existe una gran cantidad de posibles aliados.

5.1.2. Análisis del sector en Colombia

Para el desarrollo de este proyecto es necesario realizar un análisis de dos sectores, en los cuales se encuentran relacionadas las actividades de la fundación.

En primer lugar, se realiza un acercamiento al sector de los servicios, el cual según el último informe del PIB publicado en diciembre de 2023, por el Departamento administrativo nacional de estadística – DANE, este sector presentó un crecimiento de 1,0% en este indicador, respecto al mismo periodo del año anterior, y las actividades que más contribuyeron fueron; “Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 4,0% (contribuye 0,6 puntos porcentuales a la variación anual). Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 11,8% (contribuye 0,4 puntos porcentuales a la variación anual). Actividades financieras y de seguros crece 8,8% (contribuye 0,4 puntos porcentuales a la variación anual)” (DANE, Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB, 2023)

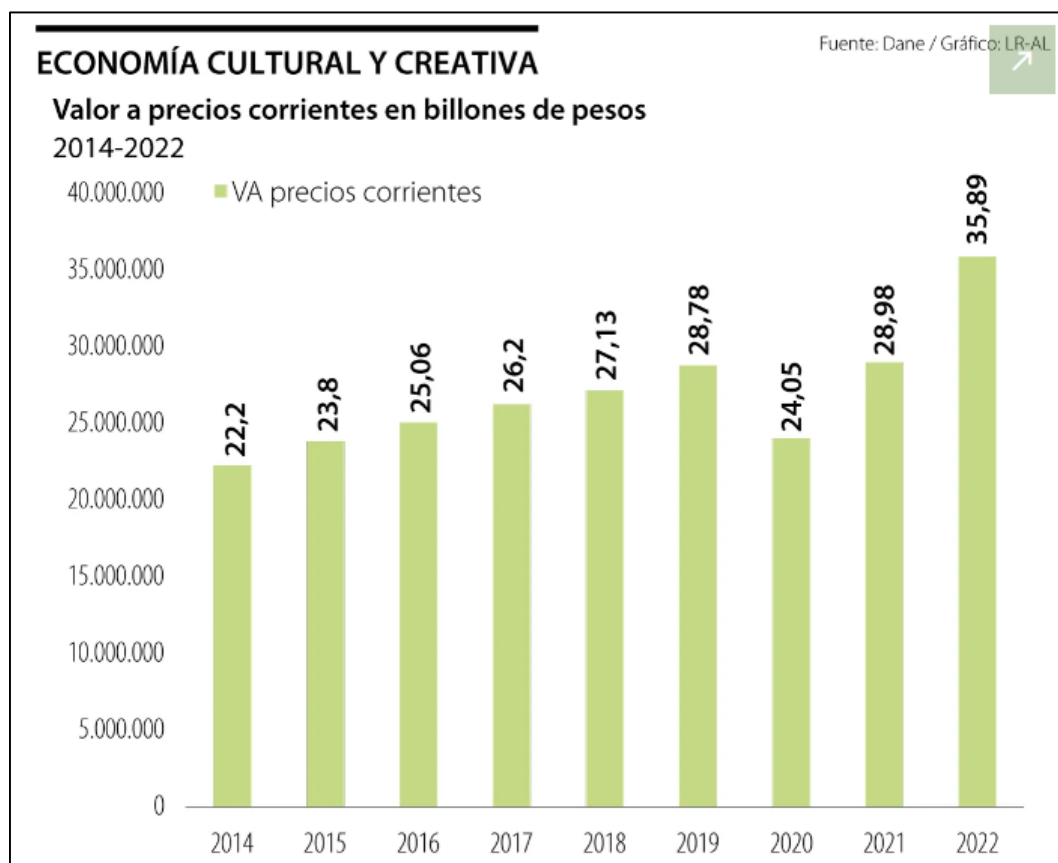
Por lo tanto, se evidencia que el sector de los servicios continúa creciendo y además crece en dos de las actividades que se tienen como principales, como lo son el sector de la salud y las actividades artísticas, de entretenimiento, recreación y otros servicios.

En segundo lugar, es necesario tener en cuenta el sector de los productos, enfocados explícitamente en la producción de instrumentos musicales que estarán relacionados

principalmente con el sector del arte y la cultura, el cual en los últimos dos años 2021 y 2022 ha presentado un crecimiento exponencial comparado a años anteriores.

Gracias al reporte del DANE sobre los resultados de la cuenta satélite de economía cultural y creativa para el 2022, se encontró que las actividades asociadas a este sector aportaron \$35.8 billones, tuvo una tasa de crecimiento en volumen de 13.9% en el año 2022, y el valor agregado a la economía total es del 3%. (TRUJILLO VELÁSQUEZ, 2023)

Ilustración 1: Economía cultural y creativa



(TRUJILLO VELÁSQUEZ, 2023)

Es importante aclarar que el DANE aún no ha generado resultados de la cuenta satélite de economía cultural y creativa para el 2023, por lo que se mencionan los últimos resultados publicados para el año 2022. (DANE, Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC), 2024)

5.1.3. Clasificación sectorial de los servicios

5.1.3.1. Sector de la salud.

Lo primero que se hace necesario tener en cuenta en el sector de la salud, es la reforma al sistema de salud en Colombia, la cual “costará en 2024 \$929 mil millones, según el concepto fiscal que presentó el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con la ponencia para segundo debate que cursa en la plenaria de la Cámara de Representantes. (republica, 2023)

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que el sector de la salud tendrá una gran inversión por parte del gobierno nacional, y por lo tanto, se podría incursionar con los servicios ofrecidos por la fundación para todo el tema de la salud mental en la población colombiana, particularmente en la ciudad de Medellín y su área metropolitana.

“En noviembre de 2023, los servicios de salud humana privada sin internación registraron un incremento de 17,9% en los ingresos nominales, el personal ocupado total presentó un aumento de 2,9% y los salarios registraron un crecimiento de 10,5%, en comparación con noviembre de 2022”. (DANE, Encuesta Mensual de Servicios (EMS), 2024)

Estos datos brindan un panorama positivo del sector en el que pretende incursionar, y en el cual están enfocados la mayor parte de los servicios ofrecidos por la fundación.

El sector de la salud, específicamente en actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales creció en el tercer trimestre del 2023 en un 7,2%, respecto al mismo periodo del 2022. (DANE, Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB, 2023)

Respecto a la tasa de ocupación, este sector aportó positivamente en la variación con 0,3 puntos porcentuales, lo que puede derivarse del crecimiento de su crecimiento, y de que se ha demandado mayor cantidad de empleos. (DANE, Principales indicadores del mercado laboral, 2024)

5.1.3.2. Sector de actividades artísticas y de recreación.

“El crecimiento de la economía colombiana para el tercer trimestre del año fue impulsado por los sectores asociados con administración pública (5,3%), actividades artísticas y de recreación (4,9%), explotación de minas y canteras (3,5%), electricidad, gas y agua (2,5%) y agropecuario, silvicultura, caza y pesca (1,8%)”. (DNP, 2023)

De acuerdo a lo anterior, este sector es cada vez más importante en el país, y como está aportando positivamente a la economía, es un buen momento para llevar a cabo un plan de acción que posicione a Confluencias en este mercado.

El sector del arte y la cultura, específicamente en actividades artísticas, de entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios creció en un 4,5% en el tercer trimestre del 2023, respecto al mismo periodo del 2022. (DANE, Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB, 2023)

Debido al crecimiento que ha presentado este sector, se encontró que también ha aportado positivamente a la variación de la tasa de ocupación del país, a la cual ha aportado 0,3 puntos porcentuales para el año 2023, con esto, se puede deducir que cada vez más

personas le apuestan a generar ingresos con todo lo relacionado con el arte y la cultura.

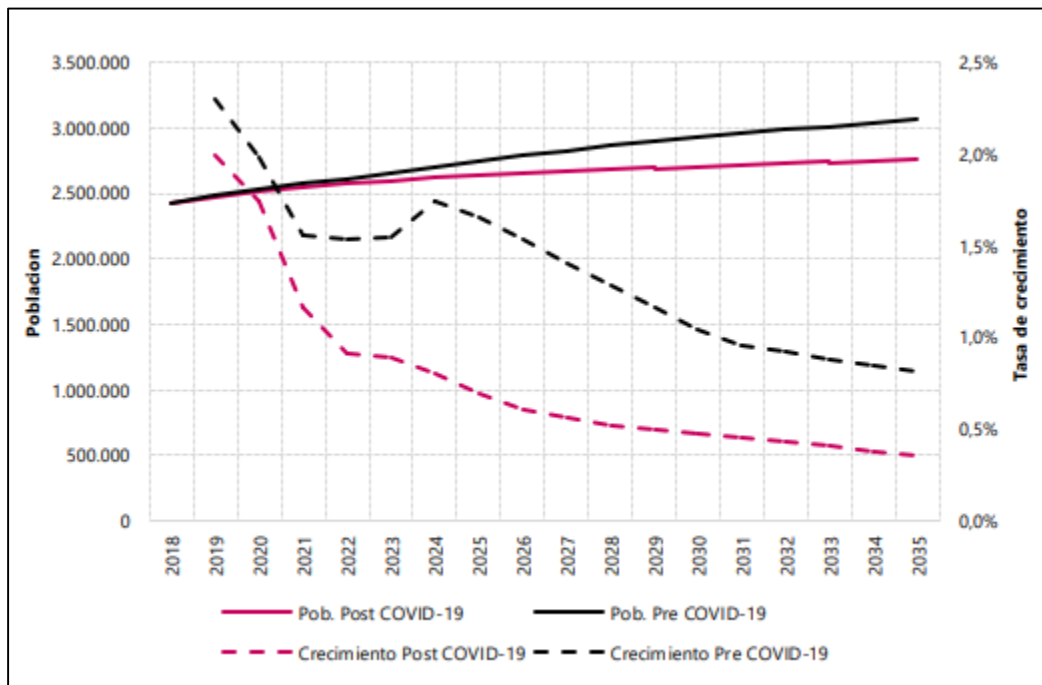
(DANE, Principales indicadores del mercado laboral, 2024)

5.1.4. Definición del mercado objetivo

El nicho de mercado de Confluencias está basado principalmente en:

- **Personas de todas las edades, pertenecientes a los estratos medio – altos, en el área metropolitana de Medellín;** según el DANE para el año 2018 Antioquia contaba con una población de 5.974.788, de las cuales el 48,3% eran hombres y el 51,7% restante eran mujeres (DANE, Censo nacional de población y vivienda, 2019), además para el año 2023, después de lo acontecido con la pandemia del Covid, el DANE realizó unas proyecciones de población y se espera que específicamente en la ciudad de Medellín la población continúe en aumento y creciendo de acuerdo al siguiente gráfico:

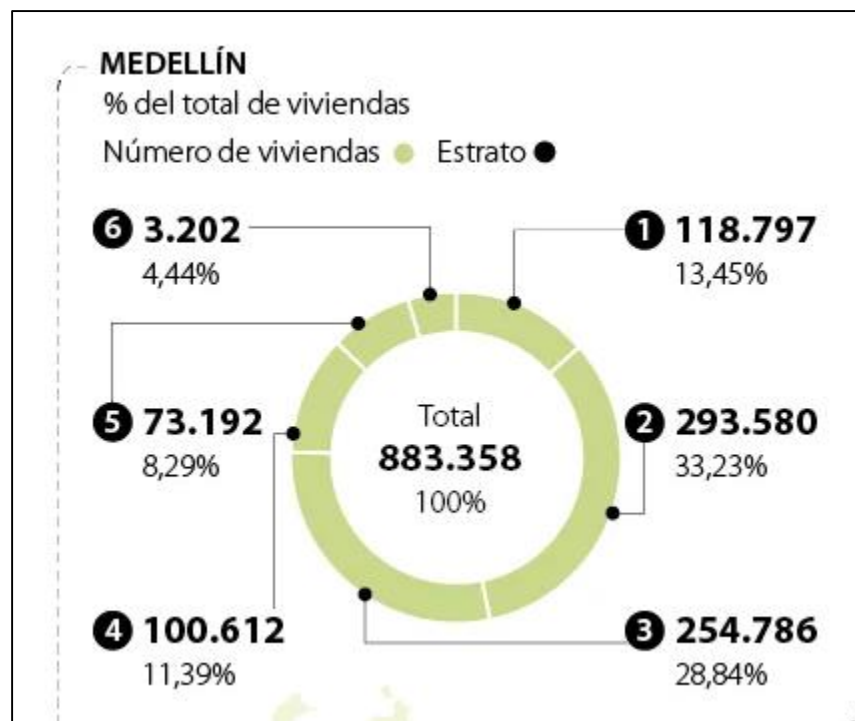
Ilustración 2: Proyecciones de población



(DANE, Proyecciones de población, 2023)

Además, se debe tener en cuenta el estrato socioeconómico en el que se enfocará el plan estratégico de la fundación, y por lo tanto, el cual estará focalizado en los estratos medio-alto, que están conformados por los estratos 5 y 6 (DANE, Preguntas frecuentes estratificación, s.f.), para el año 2019 LA REPUBLICA publicó un artículo donde informaba que el número de viviendas de estratos 5 y 6 en Medellín era de 76.394 (LA REPUBLICA, 2019) y teniendo en cuenta que los hogares en Colombia según el DANE está conformado por 2,95 personas (DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2023), se tendría un total de 225.362 personas a las que se espera llegar con los productos y servicios ofrecidos.

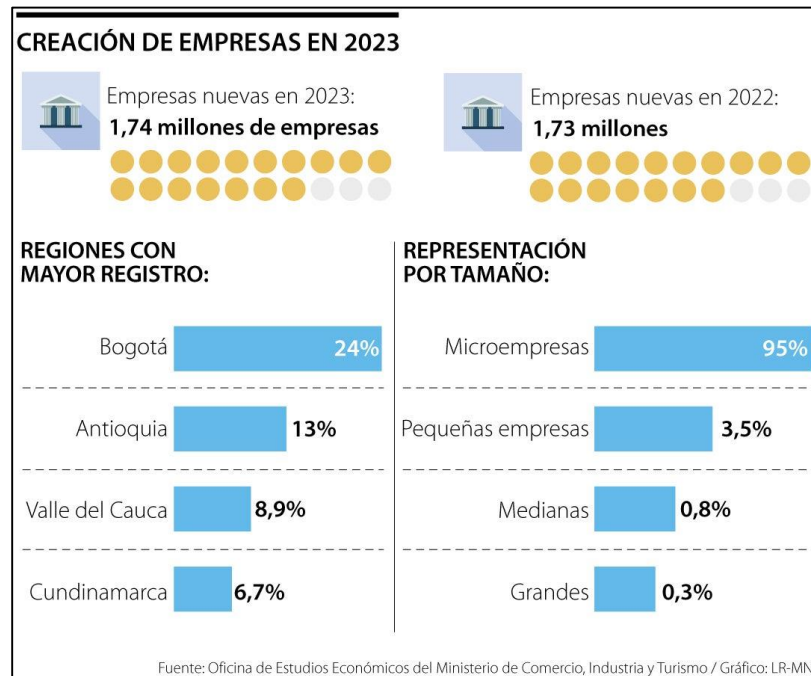
Ilustración 3: Estratos socioeconómicos



(LA REPUBLICA, 2019)

- **Empresas**, las cuales para el año 2023 crecieron en un 0,2% respecto del año 2022, con un total de 1.740.168 millones de empresas, de las cuales el 13% se encuentra en Antioquia (LA REPUBLICA, 2024), y por lo tanto se estaría hablando de un total de 226.221 millones de empresas a las que se podría llegar.

Ilustración 4: Empresas Colombia



(LA REPUBLICA, 2024)

Además, es necesario tener en cuenta la cantidad de personas empleadas en Antioquia actualmente, ya que aunque el objetivo es llegar a las empresas, los clientes finales son los empleados, por lo tanto, de acuerdo al informe del DANE actualmente en Medellín y su área metropolitana hay un total de 4.093 millones de personas de las cuales la población ocupada es de 1.992 millones (DANE, Anexos Mercado laboral, 2024) a los cuales se espera llegar por medio de las empresas mediante los servicios corporativos.

Ilustración 5: Mercado laboral

Medellín A.M.	
Serie trimestral 2007 - 2024	
Concepto	
	Dic 23 - Feb 24
% población en edad de trabajar	83,3
Tasa Global de Participación (TGP)	64,8
Tasa de Ocupación (TO)	58,4
Tasa de Desocupación (TD)	9,9
Tasa de Subocupación (TS)	5,6
Población total	4.093
Población en edad de trabajar (PET)	3.409
Fuerza de trabajo	2.210
Población ocupada	1.992
Población desocupada	218
Población fuera de la fuerza de trabajo	1.199
Subocupados	124
Fuerza de trabajo potencial	87

(DANE, Anexos Mercado laboral, 2024)

- **Clínicas, hospitales y médicos independientes;** los cuales en la ciudad de Medellín y su área metropolitana son alrededor de 9.177, de las cuales 1.053 son clínicas y hospitales y 8.124 son personas naturales (médicos) de acuerdo al reporte generado por el ministerio de salud y protección social (Ministerio de salud y proteccion total, 2024)

- **Colegios y universidades,** De acuerdo al último reporte del año 2023, de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior, encontramos que en Medellín y su área metropolitana hay 39 instituciones de educación superior y alrededor de 7.532 estudiantes matriculados para el año 2022 (Sistema nacional de informacion de la educacion superior, 2024)

Además, para la educación preescolar, básica y media de Medellín y su área metropolitana tenemos 3.405 centros educativos (Ministerio de educación, 2024) en los

cuales hubieron alrededor de 386.364 estudiantes (Ministerio de educacion, 2024), estos datos a corte del año 2022.

- **Fondos de empleados**, según la base del datos abiertos del gobierno, las entidades sin ánimo de lucro que hacen parte del sector solidario, actualmente en Medellín y su área metropolitana hay 184 Fondos de empleados, 74 asociaciones mutuales, 965 fundaciones y 9 Cooperativas, (Colombia potencia de vida, 2024) para un total de 1.232 entidades a las que planeamos llegar con nuestros productos y servicios.
- **ARL**, actualmente en el país tenemos 10 aseguradoras de Riesgos Profesionales (Ministerio de Salud y Protección Social , 2024)

Ilustración 6: ARL

CODIGO	ADMINISTRADORA
14-17	SEGUROS DE VIDA ALFA SA
14-18	LIBERTY SEGUROS DE VIDA
14-23	POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS
14-25	RIESGOS PROFESIONALES COLMENA SA COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA
14-28	ARP SURA
14-29	LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA ORGANISMO COOPERATIVO LA EQUIDAD VIDA
14-30	MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS SA
14-4	SEGUROS DE VIDA COLPATRIA SA
14-7	CIA DE SEGUROS BOLIVAR SA
14-8	COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA AURORA

(Ministerio de salud y proteccion social, 2024)

En las cuales hasta el año 2023 había un promedio de empresas afiliadas de 1.144.353, y un promedio de trabajadores afiliados de 11.813.554, de los cuales el 17,3% eran de Antioquia (Consejo Colombiano de seguridad, 2023), por lo tanto, esperamos llegar a un total de 2.043.744 trabajadores por medio de las diferentes ARL.

- **Hoteles**, en Medellín y su área metropolitana encontramos un total de 1.821 hoteles, en los cuales, tenemos un número de habitaciones de 68.680 y un número total de camas de 111.092, y un número de empleados de 13.119 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024), por lo tanto nuestro público objetivo social sería de 124.211 personas.

5.1.5. Análisis de la competencia

En Colombia, a partir del año 2009 se constituyó la Asociación Colombiana de Arte Terapia, una entidad sin ánimo de lucro comprometida con el desarrollo constructivo del Arte Terapia y el propósito de establecer altos estándares en procesos de formación, investigación y práctica Arte terapéutica en el país, teniendo como premisa el respeto a los derechos humanos, a la libertad, y a la diferencia (Asociación Colombiana de Arte Terapia, 2024).

La entidad en mención, agrupa a diferentes arte terapeutas (personas naturales) mediante diferentes tipos de membresías dependiendo de sus estudios y experiencia con la disciplina del arte terapia, esto con el fin principal de generar procesos de formación y acreditación en dicha temática.

Al momento de investigar los posibles competidores de Confluencias en el área metropolitana de Medellín, se encuentran de manera informal diferentes personas naturales que ofrecen servicios de arte y música terapia sin ningún tipo de formación o acreditación, ofreciendo como complemento rituales asociados a elementos de la naturaleza o sustancias que alteran el sistema nervioso.

Adicionalmente, en cuando a procesos asociados a la salud mental y ambientes corporativos, se encuentra que en la ciudad existen diferentes negocios que ofrecen productos y servicios asociados al bienestar de las personas y ambiente laboral en las empresas, tales

como Spas, gimnasios, escuelas deportivas y artísticas, los cuales a pesar de no ofrecer los mismos productos y servicios que Confluencias, de alguna manera apuntan a contribuir a bienestar, salud mental y mejoramiento del clima laboral para las personas y empresas del área metropolitana.

5.2. Estudio técnico y estratégico

5.2.1. Propósito de la fundación

Confluencias es una fundación constituida desde el año 2012 en la ciudad de Medellín, cuyo objeto social principal ha sido la gestión de proyectos culturales que permitan contribuir a la formación de niños y niñas a través del arte y la educación, implementando procesos creativos, incluyentes, transversales y equitativos. Durante los 11 años de experiencia de la fundación, se ha ampliado el alcance del objeto social, mediante la ejecución de diferentes actividades relacionadas con las artes, música, construcción de materiales didácticos y talleres corporativos, para estimular la creatividad, atención, concentración, salud mental e inteligencia emocional.

Su labor social se enmarca con principios de cooperación y la solidaridad proyectando el bienestar en diferentes entornos y contextos, focalizando principalmente campañas para niños y niñas en situación vulnerable con la entrega de juguetes, útiles escolares y talleres de artes; también con visitas lúdicas a hogares geriátricos y el apoyo a albergues de mascotas.

Misión: Contribuir al desarrollo de la sociedad, a partir de la integración del arte en la educación y la salud mental de las personas y sus entornos corporativos, generando valor agregado a sus vidas mediante experiencias de bienestar y calidad.

Visión: Para el año 2028 se proyecta ser reconocidos como una solución de impacto positivo en la salud mental y la educación a través del arte en otras regiones de Colombia.

Valores: Cooperación, solidaridad, confianza, creatividad, autenticidad.

Eslogan: El arte de humanizar.

5.2.2. Perfil del consumidor

Personas de todas las edades, pertenecientes a los estratos medio – altos cuyas preferencias estén alineadas con los productos y servicios ofrecidos, dentro de las cuales se encuentren el interés por el arte terapia y meditación musical para el beneficio emocional, social, expresivo y de bienestar. Además, acompañamiento psicológico a niños, jóvenes y adultos.

Empresas interesadas en el bienestar de sus empleados, en todo lo referente a disminuir el riesgo de enfermedades mentales y mejoramiento del clima laboral, y en la aplicación de conceptos como la inteligencia emocional, salud mental, ambiente laboral y comunicación asertiva por medio de conceptos sensitivos, creativos y de bienestar.

5.2.3. Productos y servicios

Confluencias ofrece un portafolio dividido en cuatro líneas de aplicación dentro del cual se encuentran los productos y servicios relacionados a continuación.

5.2.3.1. Servicios.

5.2.3.1.1 Definición.

- **Talleres corporativos;** Desarrollamos conceptos de Inteligencia emocional, salud mental, ambiente laboral y comunicación asertiva por medio de conceptos sensitivos, creativos y de bienestar, nuestros talleres corporativos se enfocan en tres tipos:

- ✓ **Meditación musical:** Nos ofrece con sus ondas, vibraciones, melodías y armonías beneficios para la salud mental, el sistema sensorial,

cognitivo y motor. Además, ayuda al manejo del estrés, la ansiedad y el agotamiento físico.

- ✓ Arte terapia: Estrategias como las artes visuales, la literatura y la manifestación corporal; fomentan la expresión de emociones y sentimientos, potencian la creatividad e imaginación y estimulan la inteligencia emocional.

- ✓ Ambiente laboral: Actividades creativas, lúdicas, expresivas, sensibles enfatizadas en el interés de cada empresa, para fomentar hábitos saludables, colaborativos y en constante proyección.

- **Sesiones grupales e individuales de arte y música terapia;** Talleres grupales e individuales de arte terapia y meditación musical para el beneficio emocional, social, expresivo y de BienEstar. Además, acompañamiento psicológico a niños, jóvenes y adultos, estos talleres son:

- ✓ Musicoterapia: Prácticas sonoras con aroma terapia para el fortalecimiento de procesos familiares e individuales, estimulando el sistema nervioso para estar en BienEstar reduciendo niveles de estrés y ansiedad.

- ✓ Arte Terapia: Sesiones de artes con procesos terapéuticos para expresar emociones y sentimientos, potenciar la creatividad, imaginación y el aprendizaje.

- ✓ Desarrollo familiar: Espacios creativos y afectivos en pequeños grupos o individuales para comprender vínculos, relaciones, emociones e interacciones en relación a un desarrollo personal y social.

5.2.3.1.2. Precios

Ilustración 7: Precios servicios

LINEA	CANTIDAD (personas)	DURACIÓN (minutos)	PV por persona	PV TOTAL
Talleres Corporativos	6-10	75	90.000	900.000
Talleres Corporativos	11-20	75	85.000	1.700.000
Talleres Corporativos	21 - 30	75	80.000	2.400.000
Sesiones Familiares	1	75	280.000	280.000
Sesiones Familiares	6-10	75	90.000	900.000
Sesiones Familiares	11-20	75	85.000	1.700.000
Sesiones Familiares	21 - 30	75	80.000	2.400.000

(Precios servicios y productos, 2024)

5.2.3.2. Productos.

5.2.3.2.1. Definición.

- **Instrumentos musicales de cuerda, viento y percusión;** Instrumentos musicales propicios para meditar, aprovechar el tiempo libre y el disfrute individual o grupal, los cuales desglosamos a continuación:
 - ✓ Flauta lakota: este instrumento de viento es pentatónico, permite ser sonado con facilidad, es especial para meditar y tener momentos de calma.
 - ✓ Quenas profesionales: este instrumento andino se caracteriza por su versatilidad para interpretar diferentes géneros musicales.
 - ✓ Wnakara: este tambor con doble parche de cuero de chivo y triplex es especial para ceremonias rituales y momentos de meditación.
 - ✓ Panderero: este pandero de 42 cms tiene cuero de chivo y un aro reforzado de triplex.

- ✓ Tambor océano: estos tambores pueden ser utilizados para atmósferas meditativas y tener patrones rítmicos.
- ✓ Sonajero: este instrumento se caracteriza por tener dos tipos de semillas, lo que permite diferentes matices sonoros.
- ✓ Kit iniciación musical: este grupo de instrumentos nos permite un acercamiento a elementos de ritmo y melodía.
- ✓ Tambor personalizado: Tambores de cuero de vaca personalizados por Alexis Jaramillo

5.2.3.2.2. Precios

Ilustración 8: Precios productos

INSTRUMENTOS MUSICALES	
Clasificación	PV promedio
Percusión	158.043
Viento	282.069

(Precios servicios y productos, 2024)

5.2.4. Estrategias de ventas

Una vez definidos los productos, servicios y sus precios, se plantean las siguientes estrategias de ventas para darlos a conocer:

- Publicidad voz a voz a través de las diferentes personas que acceden a los productos y servicios.
- Descuentos por volumen en el caso de las sesiones familiares y talleres corporativos, ya que si se requiere la realización de más de una sesión se puede

otorgar un descuento entre el 5% al 30% dependiendo de la cantidad de personas y sesiones a realizar.

- CRM orgánico en redes sociales.

5.2.5. Estudio legal

La Fundación Confluencias Lab es una entidad sin ánimo de lucro (ESAL) constituida en el mes de julio del año 2012 y registrada ante la Cámara de Comercio de Medellín el 17 de septiembre del mismo año. Precisamente, por su figura como ESAL es una entidad que se encuentra bajo la vigilancia de la Gobernación de Antioquia desde su Dirección de Asesoría Legal y de Control, a la cual de manera anual deben ser presentados los estados financieros de la vigencia fiscal inmediatamente anterior, el informe de gestión, plan presupuestal para la próxima vigencia, entre otros documentos legales importantes para garantizar el adecuado funcionamiento de la fundación, debido a que cada año dicha dirección expide el certificado de cumplimiento de requisitos de las ESAL que se encuentran bajo su inspección.

Adicionalmente, en materia tributaria Confluencias se encuentra registrada ante la DIAN como una entidad perteneciente al régimen tributario especial, el cual permite tener una tarifa diferencial en el impuesto de renta (20%) así como la exención de ser sujetos de retenciones, para ello es necesario realizar la actualización de manera anual ante dicho ente estatal mediante su portal web, proporcionando información sobre los estatutos, antecedentes de sus directivos, estados financieros e informe de gestión.

Finalmente, es importante mencionar que por su carácter de ESAL, Confluencias no tiene permitida la repartición de dividendos puesto que los excedentes generados en el desarrollo de su objeto social deben ser reinvertidos para continuar con la ejecución del mismo (DIAN, 2024).

5.2.6. Activos fijos

Actualmente, Confluencias cuenta con un inventario de 200 instrumentos musicales de diferentes lugares del mundo, los cuales forman parte fundamental para la prestación de los servicios de musicoterapia. Estos se encuentran clasificados en tres categorías: percusión, cuerda y viento.

Ilustración 9: Instrumentos musicales

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	VALOR DEL ACTIVO
CUERDA	16	\$ 37.514.000
PERCUSIÓN	79	\$ 17.105.000
VIENTO	105	\$ 34.516.000
Total general	200	\$ 89.135.000

(Instrumentos musicales, 2024)

Adicionalmente, se cuenta con un plan de inversión a ejecutar en el periodo planteado (2024 -2028) cuyo propósito es precisamente la estrategia para el crecimiento de la fundación en toda el área metropolitana.

Ilustración 10: Plan de inversión

CONCEPTO	TIPO INVERSIÓN	CLASIFICACIÓN	VALOR
COMMUNITY MANAGER 2024 - 2027 (medio tiempo)	COMERCIAL	INVERSIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL	\$ 55.000.000
MANDÍVULA DE BURRO	PPyE	INSTRUMENTO MUSICAL TERAPIAS	\$ 200.000
TAMBURA	PPyE	INSTRUMENTO MUSICAL TERAPIAS	\$ 2.000.000
HAND DRUM	PPyE	INSTRUMENTO MUSICAL TERAPIAS	\$ 5.000.000
COMPUTADOR	PPyE	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	\$ 2.400.000
CÁMARA PROFESIONAL	PPyE	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	\$ 12.900.000
TOTAL			\$ 77.500.000

(Plan de inversión, 2024)

5.2.7. Modelo de negocio

A partir del modelo CANVAS y de la MATRIZ DOFA se logran desarrollar las estrategias y plan de acción.

Con el modelo CANVAS se logró recopilar suficiente información sobre la fundación, la cual ha permitido visualizar los diferentes aspectos de la misma de una manera más amplia y completa.

Ilustración 11: Modelo Canvas

MODELO CANVAS - FUNDACION CONFLUENCIAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Fundaciones Fondos de empleados Clínicas y hospitales Convenios con colegios o universidades ARL	<ul style="list-style-type: none"> * Publicidad en redes sociales y voz a voz *Cronograma de actividades * Dar un contenido de valor que inspire a generar nuevos contratos, por ejemplo la caracterización y estadísticas de las actividades realizadas. * Mostrar un perfil desde lo subjetivo a lo objetivo, desde lo análogo a lo digital. * Saber como llegar al cliente. * Tener la historia que vende (el fundador fue desplazado de la violencia en el país por las Farc y ELN, su padre lo abandonó, lo iban retirar del estudio y su madre murió; a raíz de estas experiencias nace Confluencias) *Proyección local con estándares internacionales (ODS) 	Buscamos disminuir de una manera diferente a la tradicional los riesgos de salud mental en nuestros clientes y ampliar las opciones que tienen para diversificar su día a día. *Objetivo: observando el alto grado de estrés, ansiedad y enfermedades relacionadas con la salud mental, por medio de: * Talleres corporativos * Sesiones individuales de arte terapia y musico terapia * Venta de instrumentos musicales y capacitación del mismo. * Conferencias sobre arte y educación *Videos tutoriales	<ul style="list-style-type: none"> * Se busca una relación enmarcada por la autenticidad, sensación familiar y contextualización en la necesidad del cliente o lo que éste espera, generando procesos de creatividad, salud mental, bienestar y atención personalizada. *Relaciones a través de medios digitales *Publicidad pagada en redes sociales, cuyo valor puede variar dependiendo del tiempo y alcance, por ejemplo en Instagram se puede pagar publicidad desde 10.000 pesos en adelante. * Voz a voz (estrategia referidos) * Sitio WEB. Todas las relaciones establecidas tiene como fin, el crecimiento de las ventas y proyección de la fundación.	Nicho de mercado *Personas entre 6 y 60 años de estratos medio - altos. *Empresas - para sus empleados, en todo lo referente a disminuir el riesgo de enfermedades mentales y mejoramiento del clima laboral. * Clínicas y hospitales *Colegios y universidades *ARL *Fondos de empleados
	RECURSOS CLAVE Físicos: Instrumentos musicales y materiales de arte visual Intelectuales: Conocimientos en el campo educativo y artístico Humanos: Personal capacitado para desarrollar las actividades y productos Económicos: Efectivo disponible de la fundación.		CANALES Información: *Se consulta con los clientes actuales sobre sus preferencias sobre la comunicación. *Se realizan publicaciones diariamente por diferentes redes sociales. Evaluación: mediante el uso de herramientas tecnológicas como google, es posible tener estadísticas sobre las necesidades de nuestros clientes y los principales temas de interés, lo cual ayuda al análisis de nuestra propuesta de valor teniendo en cuenta nuestro segmento de mercado. Compra: El cliente nos contacta por redes sociales. Entrega: Dependiendo del servicio requerido, se brinda un espacio y horario adecuado para el cliente y si es un producto se hace el envío a domicilio. Posventa: asesorías virtuales y presenciales.	
ESTRUCTURA DE GASTOS		LINEAS DE INGRESO		
Los costos más importantes asociados al modelo de negocios son el personal, tal como orientadores/talleristas y psicólogos, cuyo valor actualmente se da de acuerdo a las actividades programadas, su duración e intervención. Destacando como recursos claves el inventario de instrumentos cuyo valor es de aproximadamente 89.135.000. Resaltando que por el tipo de actividad realizada, el costo más alto es el asociado al personal.		El valor a pagar al que están dispuestos a pagar nuestros clientes puede variar según el tipo de servicio o producto, en el caso de los servicios estos pueden variar dependiendo si se trata de un servicio individual, grupal o corporativo, lo cual depende del tiempo y cantidad de personas; y los medios de pago son en efectivo o transferencia bancaria. Igualmente, se debe mencionar que también se presentan fuentes de ingreso a través de las donaciones que realizan nuestros aliados en pro del apoyo de las actividades sociales que se realizan cada año.		

(Modelo CANVAS, 2024)

De acuerdo a la información recopilada en el modelo anterior, se obtuvieron los datos necesarios para trabajar con la Matriz DOFA, la cual facilitó la elaboración de estrategias, que más adelante irán de la mano con las proyecciones financieras y permitirán definir con mayor exactitud el plan de acción.

Ilustración 12: Matriz DOFA

DOFA			FACTORES INTERNOS	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			Aceptación por parte de centros educativos, empresas, entre otros.	Poca variación en la oferta
			Capacidad de establecer alianzas	Pocas formas de darnos a conocer
			Amplio conocimiento	
			Buena relación de sus fundadores	
			Voz a Voz	
			Sitio Web	
ESTRATEGIAS			FO	DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Demanda del turismo cultural	* Aprovechar la aceptación que tiene del sector educativo, para establecer alianzas que ayuden a su crecimiento * Buscar crear vínculos con las ARL que en los últimos años le están dando una mayor importancia a todo el tema de salud mental en sus trabajadores * Aprovechan que nuestros clientes llegan gracias a voz a voz, crear una campaña de referidos a aquellos clientes más fieles, para que nos recomienden más y a la vez ellos ganen beneficios. * Desarrollar una optimización del sitio web para que los clientes puedan conocer mejor nuestros productos y servicios	* Utilizar los medios como redes sociales para realizar eventos o actividades que ayuden a promover a la fundación y llegar a un público más amplio
		Existencia de un público cautivo (Sector educativo - Salud - ARL)		
		Amplia posibilidad de crecimiento		
		Baja competencia		
		Redes sociales		
ESTRATEGIAS			FA	DA
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	Ofertas atractivas al público por empresas que ofrecen productos o servicios similares	* Realizar alianzas con las empresas que ofrecen productos similares para atraer más público y crecer en conjunto * Aprovechar la aceptación por parte de centros educativos y el sector de la salud y hacer eventos que generen conciencia sobre la importancia de los productos y servicios que ofrecemos.	* Mitigar la dependencia que se tiene a darnos a conocer por medios digitales y realizar alianzas con nuestros competidores directos o indirectos, para llegar a más personas.
		El imaginario colectivo que tiene la sociedad frente a los procesos de las artes, especialmente en el sector empresarial		
		Competencia directa (que ofrezca lo mismo) y competencia indirecta como lo son las clínicas (en todo lo referente al tema de salud mental)		

(Matriz DOFA, 2024)

De acuerdo a esta matriz, se desarrollaron las siguientes estrategias:

- **Estrategias de crecimiento:**
 - ✓ Aprovechar la aceptación que tiene del sector educativo, para establecer alianzas que ayuden a su crecimiento.

✓ Buscar la creación de vínculos con las ARL que en los últimos años le están dando una mayor importancia a todo el tema de salud mental en sus trabajadores.

✓ Aprovechar que los clientes llegan gracias al voz a voz, crear una campaña de referidos a aquellos clientes más fieles, para que estos recomienden a Confluencias y a la vez ellos ganen beneficios.

✓ Desarrollar una optimización del sitio web para que los clientes puedan conocer mejor los productos y servicios ofrecidos.

- **Estrategias de defensa:**

✓ Realizar alianzas con las empresas que ofrecen productos similares para atraer más público y crecer en conjunto.

✓ Aprovechar la aceptación por parte de centros educativos y el sector de la salud y hacer eventos que generen conciencia sobre la importancia de los productos y servicios ofrecidos.

- **Estrategias de adaptación:**

✓ Utilizar los medios como redes sociales para realizar eventos o actividades que ayuden a promover a la fundación y llegar a un público más amplio.

- **Estrategias de supervivencia:**

✓ Mitigar la dependencia que se tiene de los medios digitales y realizar alianzas con la competencia directa o indirecta, para llegar a más personas.

5.3. Evaluación financiera

5.3.1. Supuestos para la evaluación financiera

De acuerdo al estudio de mercado realizado y a la experiencia de la fundación en torno a los productos y servicios asociados a la integración del arte con la educación y la salud mental, se plantean unos indicadores y proyecciones financieras teniendo en cuenta las diferentes variables (ingresos, costos, gastos, márgenes...) que tienen una gran importancia dentro del plan estratégico propuesto.

5.3.2. Indicadores

Para la realización del análisis financiero, se planteó la realización del cálculo de los siguientes indicadores para el periodo del plan estratégico 2024 -2028, teniendo en cuenta la respectiva proyección de ingresos, costos y gastos:

- Análisis Dupont: ROA y ROE
- Márgenes de utilidad: Margen bruto, margen Ebitda y margen neto.

5.3.3 Proyecciones

Para las proyecciones realizadas se partió de los siguientes criterios:

Ejecución del plan de inversión, en el caso de la contratación del Community Manager, esta se ejecutará por medio tiempo para los primeros cuatro años y para el último año únicamente estará por una cuarta parte del tiempo, incurriendo así en unos gastos anuales desde el 2024 al 2027 de 12.161.580 y para el 2028 de 6.080.790.

Por otra parte, se proyecta realizar la inversión en 2024 para la compra de un nuevo instrumento musical, Hand Drum por valor de 5.000.000 con el propósito de fortalecer los servicios de musicoterapia. Además, se hará la inversión en una cámara profesional por valor

de 12.900.000 y un equipo de cómputo por 2.400.000 enfocados en el fortalecimiento de todo el tema audiovisual de la fundación.

Finalmente, en lo relacionado con el mencionado plan de inversión, para el año 2025 de proyecta realizar la compra de otros dos instrumentos con el objetivo de afianzar aún más los servicios musicales prestados: Tambura por 2.000.000 y una Mandíbula de burro por 200.000.

Respecto a la proyección de los ingresos, costos y gastos, vale la pena mencionar que el criterio utilizado para tal fin fue el del IPC al cierre del año 2023 (9,28%) más dos puntos (IPC + 2%), esto teniendo en cuenta que dicha variable macroeconómica es la más usada para este tipo de proyecciones y un spread de dos puntos debido a que generalmente dicho rango es utilizado para el aumento del salario mínimo (Presidencia de la República, 2023).

Ilustración 13: Estado de situación financiera

	DATOS HISTÓRICOS				PROYECCIÓN					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Activo	\$ 42.723.480	\$ 70.342.868	\$ 106.810.555	\$ 147.518.471	\$ 161.229.413	\$ 179.917.115	\$ 198.922.360	\$ 219.045.743	\$ 241.188.198	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 308.480	\$ 12.092.868	\$ 28.210.555	\$ 48.611.471	\$ 37.320.870	\$ 52.109.782	\$ 54.708.175	\$ 59.089.791	\$ 63.154.146	
Inversiones en asociadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.242.000	\$ 5.703.071	\$ 6.554.866	\$ 9.047.430	\$ 10.662.712	\$ 14.342.718	
Deudores comerciales y otras cuentas por cob	\$ -	\$ -	\$ 350.000	\$ 4.515.000	\$ 5.755.473	\$ 6.602.467	\$ 7.616.755	\$ 8.843.240	\$ 10.341.334	
Propiedad planta y equipo	\$ 42.415.000	\$ 58.250.000	\$ 78.250.000	\$ 92.150.000	\$ 112.450.000	\$ 114.650.000	\$ 127.550.000	\$ 140.450.000	\$ 153.350.000	
Pasivo	-\$ 32.240	-\$ 1.958.595	-\$ 3.054.184	-\$ 7.036.854	-\$ 5.703.071	-\$ 6.554.866	-\$ 7.047.430	-\$ 7.662.712	-\$ 8.342.718	
Vigencia fiscal corriente	-\$ 32.240	-\$ 1.958.595	-\$ 3.054.184	-\$ 4.530.562	-\$ 3.272.982	-\$ 3.767.157	-\$ 3.831.467	-\$ 3.928.900	-\$ 3.976.377	
Iva generado en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 3.619.690	-\$ 2.430.089	-\$ 2.787.708	-\$ 3.215.963	-\$ 3.733.812	-\$ 4.366.341	
Iva descontable por compras 19%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.707	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Iva Devolución en ventas 19%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 712.690	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Patrimonio	-\$ 42.691.240	-\$ 68.384.273	-\$ 103.756.371	-\$ 140.481.616	-\$ 155.526.343	-\$ 173.362.249	-\$ 191.874.930	-\$ 211.383.030	-\$ 232.845.480	
Fondo Social	-\$ 42.415.000	-\$ 58.250.000	-\$ 78.250.000	-\$ 92.150.000	-\$ 92.150.000	-\$ 92.150.000	-\$ 92.150.000	-\$ 92.150.000	-\$ 92.150.000	
Utilidad del ejercicio	-\$ 162.240	-\$ 9.858.033	-\$ 15.372.098	-\$ 22.825.245	-\$ 15.044.727	-\$ 17.835.906	-\$ 18.512.681	-\$ 19.508.100	-\$ 21.462.449	
Perdida del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades o excedentes acumulados	-\$ 114.000	-\$ 276.240	-\$ 10.134.273	-\$ 25.506.371	-\$ 48.331.616	-\$ 63.376.343	-\$ 81.212.249	-\$ 99.724.930	-\$ 119.233.030	
CONTROL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

(Proyecciones financieras, 2024)

Ilustración 14: Estado de resultados

Concepto	DATOS HISTÓRICOS				PROYECCIÓN					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 5.850.000	\$ 11.095.000	\$ 16.115.000	\$ 29.860.000	\$ 38.369.821	\$ 44.016.446	\$ 50.778.365	\$ 58.954.931	\$ 68.942.226	
Otros ingresos de actividades ordinarias	\$ -	\$ 2.602.716	\$ 1.651.055	\$ 2.912.222	\$ 3.494.649	\$ 4.193.560	\$ 5.032.251	\$ 6.038.677	\$ 7.246.386	
Administrativos	\$ -	\$ 2.315.666	\$ 1.153.350	\$ 4.660.063	\$ 5.185.718	\$ 5.770.667	\$ 6.421.598	\$ 7.145.954	\$ 7.952.018	
Ventas	-\$ 5.720.000	-\$ 3.065.000	-\$ 4.210.450	-\$ 9.663.000	-\$ 24.735.107	-\$ 28.179.299	-\$ 34.494.936	-\$ 42.031.573	-\$ 50.486.922	
Otros gastos de actividades ordinarias	\$ -	\$ 417.612	\$ 84.341	\$ 154.476	\$ 171.901	\$ 191.291	\$ 212.869	\$ 236.880	\$ 263.600	
Impuesto de renta y complementarios	\$ 32.240	\$ 1.958.595	\$ 3.054.184	\$ 4.530.562	\$ 3.272.982	\$ 3.767.157	\$ 3.831.467	\$ 3.928.900	\$ 3.976.377	
Utilidad(+)/Pérdida del ejercicio(-)	\$ 162.240	\$ 9.858.033	\$ 15.372.098	\$ 22.825.245	\$ 15.044.727	\$ 17.835.906	\$ 18.512.681	\$ 19.508.100	\$ 21.462.449	

(Proyecciones financieras, 2024)

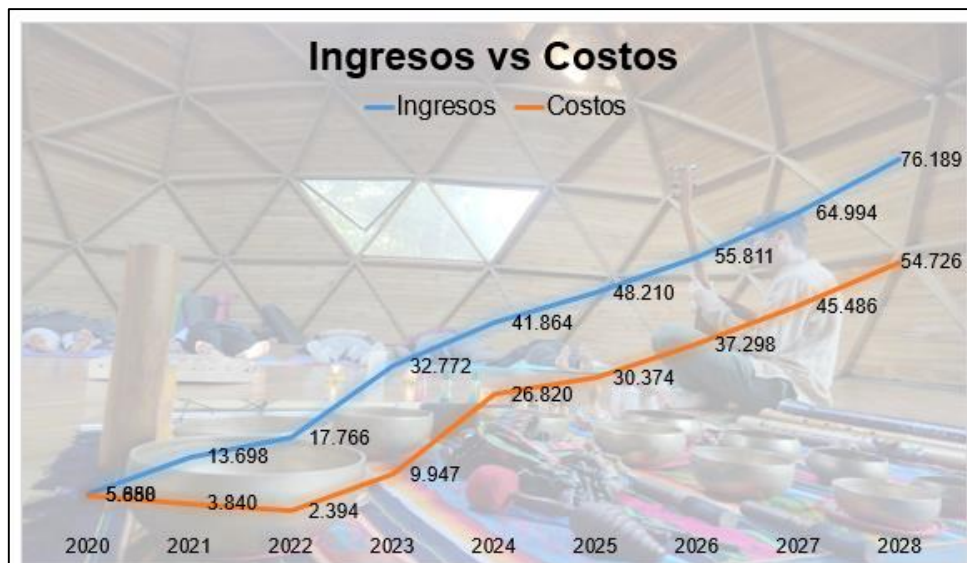
Por último, una vez realizadas las proyecciones para los cinco años del plan estratégicos se procedió a la representación gráfica de los ingresos, costos, utilidades e indicadores financieros.

A continuación, se relacionan las gráficas correspondientes, vale la pena resaltar que las cifras se encuentran expresadas en miles de pesos colombianos y que los datos históricos corresponden al periodo 2020 -2023 y las proyecciones para el periodo 2024 -2028.

5.3.3.1. *Ingresos vs costos*

Respecto a la proyección realizada para los ingresos, costos y gastos, se observa en la gráfica como gracias a la ejecución planteada del plan de inversión, los ingresos tienen un comportamiento creciente en mayor proporción que los costos, generando así altas expectativas para el cumplimiento de las ventas proyectadas para cada año.

Ilustración 15: Ingresos y costos proyectados

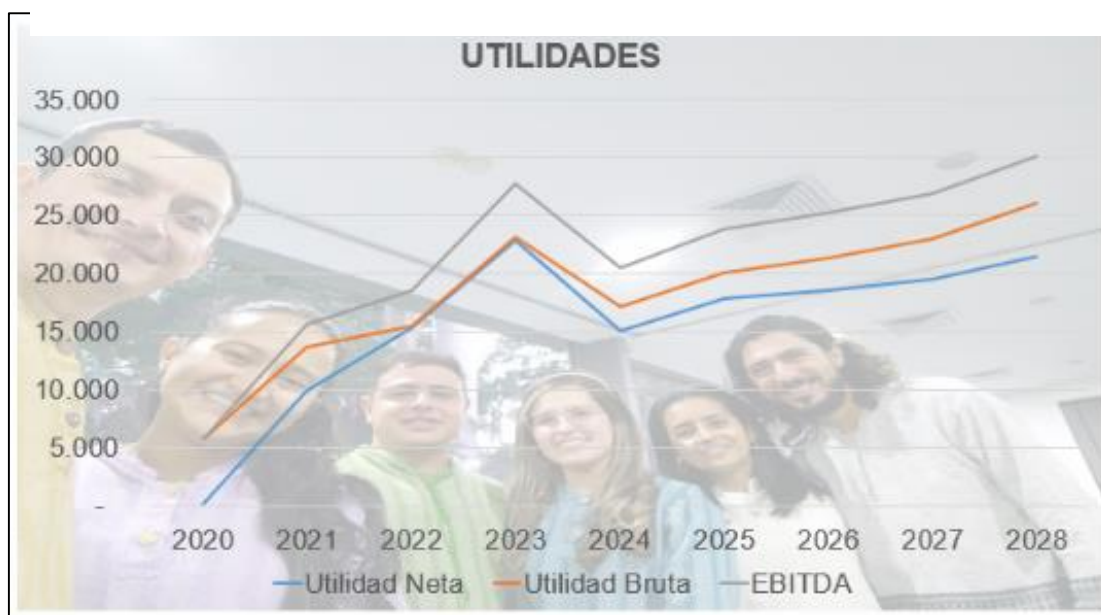


(Proyecciones financieras, 2024)

5.3.3.2. Utilidades

Se procedió con el análisis de las utilidades obtenidas para cada periodo, encontrando que éstas también presentan una tendencia creciente para el rango de tiempo propuesto, indicando que el plan estratégico planteado es beneficioso para el desarrollo del objeto social de Confluencias, generando excedentes que podrán ser reinvertidos para su crecimiento en el área metropolitana y la ejecución de sus diferentes campañas sociales en pro del bienestar de las comunidades más vulnerables.

Ilustración 16: Utilidades proyectadas



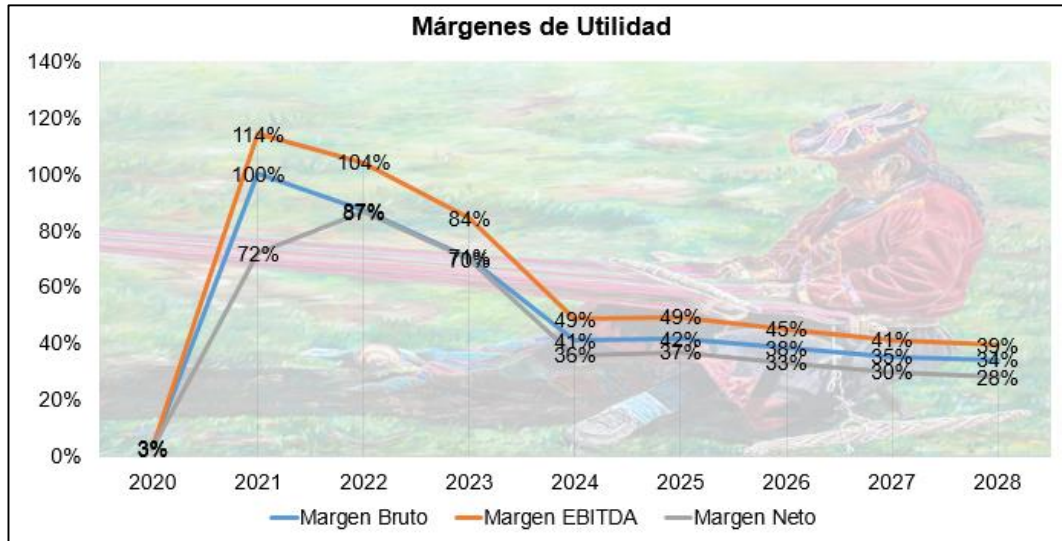
(Proyecciones financieras, 2024)

5.3.3.3. Márgenes de utilidad

De la mano del análisis del comportamiento de las utilidades, se llevó a cabo el cálculo de los márgenes de utilidad: margen bruto, margen Ebitda y margen neto, encontrando como se observa en la siguiente gráfica que gracias al orden planteado en la ejecución del plan estratégico, especialmente en lo referido al plan de inversión, que estos tres márgenes logran a

tener cierta estabilidad a partir del año 2024 al 2028, obteniendo para este último año un margen bruto del 39%, un margen Ebitda de 34% y un margen neto de 28%.

Ilustración 17: Márgenes de utilidad proyectados

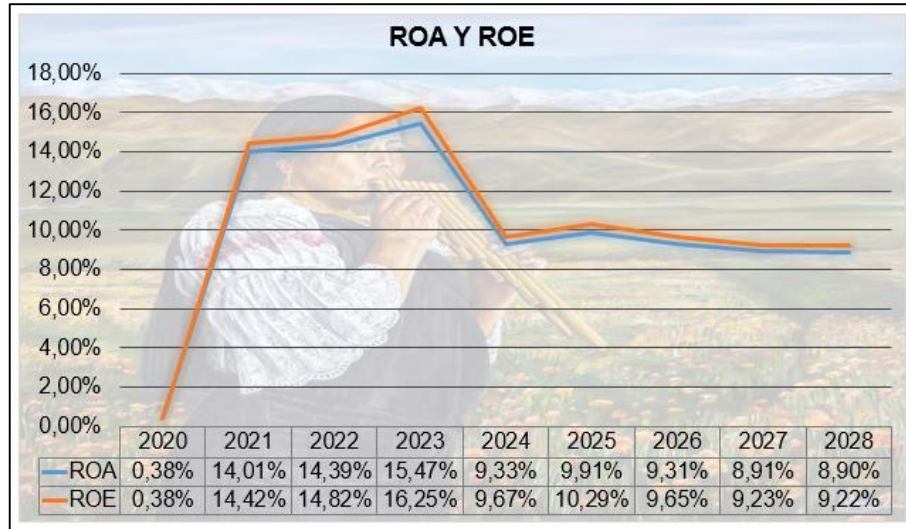


(Proyecciones financieras, 2024)

5.3.3.4. ROA y ROE

Finalmente, y como parte del ejercicio académico de la proyección financiera, se realizaron los cálculos de los indicadores ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) y ROA (rentabilidad sobre la inversión/activos), destacando que dichas rentabilidades son muy similares debido a que Confluencias no tiene ningún tipo de endeudamiento con entidades financieras.

Ilustración 18: ROA y ROE proyectados



(Proyecciones financieras, 2024)

5.4. Evaluación de riesgos

5.4.1. Riesgos cualitativos

La identificación de riesgos se realiza identificando factores internos y externos, que se trabajaron en la realización de la DOFA presentada anteriormente, y por la cual se desarrolló el plan estratégico.

Por lo tanto, con el análisis de riesgos cualitativos se busca ver la viabilidad y el impacto del plan de estratégico propuesto y de otros factores de riesgos cualitativos identificados.

La identificación de estos riesgos cualitativos, se realizó por medio del proceso de la ISO 31000, con la cual se busca la implementación homóloga y sistémica de un conjunto de acciones tendientes a identificar, analizar, evaluar y responder al riesgo. De acuerdo a esto, primero se definió el objetivo del análisis de riesgos: “evaluar la viabilidad del plan estratégico

para la fundación confluencias para el periodo 2024 – 2028”, después se identificaron los principales riesgos, y se clasificaron de acuerdo a su origen, ya sea financiero, operativo, del negocio, de mercado, entre otros. Seguidamente, se definieron las causas del mismo y las posibles consecuencias en caso de materialización.

Por ultimo para definir el nivel del riesgo financiero, se tuvo que realizar un análisis de cuál es la probabilidad de que el riesgo se materialice y en caso de que lo haga cual sería el impacto financiero para la fundación, y con estos datos poder calcular la primera valoración del riesgo Inherente.

Luego de tener esta primera parte definida por cada riesgo, se procede a definir unas medidas o estrategias para mitigar el mismo, y estas son clasificadas de acuerdo a su función, ya sea mitigar, aceptar, transferir o evitar el riesgo, y de acuerdo a esto, se repite el proceso de definir la nueva probabilidad e impacto financiero, y con estos nuevos datos se calcula la segunda valoración definida como riesgo residual 1.

Por último, se realiza nuevamente el mismo proceso, pero con una medida diferente para tener varias opciones de mitigación del riesgo, al momento de tomar decisiones, y esta última valoración es definida como riesgo residual 2.

5.4.1.1. Categoría del riesgo

Ilustración 19: Riesgos cualitativos

Identificador clasificador		Riesgo	Causa
R1	Operativo	DEPENDENCIA FUNDADOR	Concentración de conocimiento en musico terapia y arte terapia
R2	Operativo	Exceder el tiempo de cada actividad	No estandarización del servicio
R3	Operativo	Mala prestación del servicio de musico terapia	Exceso de ruido, aromas y esencias
R4	Negocio	DIVERSIDAD EN LA PREFERENCIA DE LOS CLIENTES	Falta del conocimiento de los servicios que prestamos
R5	Operativo	Incumplimiento en venta de instrumentos	Dependencia de un solo proveedor
R6	Operativo	DEPENDENCIA PSICOLOGA	Falta de la psicóloga

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

5.4.1.2. Matriz de probabilidad e impacto

Ilustración 20: Matriz de probabilidad e impacto - inherente

ESCALA DE PROBABILIDAD	VALORACION FINANCIERA			
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
41 - 60	R5			
21 - 40	R6		R2	R1 - R4
0 - 20			R3	
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
IMPACTO	0 - 18	19 - 37	38 - 56	57 - 75

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

De acuerdo al mapa de calor, los riesgos en una valoración inherente más significativos son los R1 y R4, ya que tienen un impacto financiero muy alto y una probabilidad mediana, por lo tanto su materialización afectaría el desarrollo del negocio en su totalidad, seguidamente se tiene el R2 el cual tiene un impacto financiero alto y una probabilidad mediana, por lo tanto su materialización puede afectar el desarrollo del negocio pero puede ser manejable, el R3 tiene un impacto alto pero la probabilidad es baja, por lo tanto es un riesgo manejable, al igual que el R5 que tiene una probabilidad alta pero un impacto bajo, y por último, el R6 que presenta un impacto bajo y una probabilidad media, por lo tanto se considera un riesgo bajo.

5.4.1.3. Medidas de gestión y valoración del riesgo residual

5.4.1.3.1. Residual 1.

- **Medidas de gestión**

Las medidas de gestión tomadas para los riesgos anteriores en primera instancia fueron:

Ilustración 21: Medidas Residual 1

Identificador	Lista de medidas/controles actuales	Prevencion /Proteccion	estrategia
R1	Instruir a personal nuevo	Proteccion	Mitiga
R2	Diseñar el proceso de prestacion de servicios teniendo en cuenta tiempos, costos y alcance	Prevencion	Evitar
R3	Alquilar un espacio adecuado y explicar el uso de esencias	Prevencion	Mitiga
R4	Contratar community manager	Prevencion	Mitiga
R5	Hacer contratos con diferentes proveedores	Prevencion	Mitigar
R6	Contratar varias psicologas	Prevencion	Mitigar

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

- Valoración del riesgo residual 1**

Ilustración 22: Matriz de probabilidad e impacto - Residual 1

ESCALA DE PROBABILIDAD	VALORACION FINANCIERA			
	41 - 60			
21 - 40				R4 Residual
0 - 20	R6 Residual - R5 Residual		R3 Residual - R2 Residual	R1 Residual
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
IMPACTO	0 - 18	19 - 37	38 - 56	57 - 75

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

De acuerdo a las medidas tomadas, se redefinen los impactos y probabilidades, evidenciando en el nuevo mapa de calor que los riesgos R6 y R5 son riesgos bajos, los R3 y R2 quedan con una probabilidad baja y un impacto alto, por lo tanto son riesgos manejables, el R1 sigue teniendo un impacto muy alto pero su probabilidad bajo y por lo tanto, al materializarse el riesgo tendría un fuerte impacto pero la fundación podría sobrellevarlo, y por ultimo tenemos el R4 que continua con un impacto muy alto y una probabilidad mediana, por lo tanto continua siendo un peligro para la fundación y se debe seguir gestionando.

5.4.1.3.2. Residual 2.

- **Medidas de gestión**

Las medidas de gestión tomadas para los riesgos en segunda instancia fueron:

Ilustración 23: Medidas Residual 2

Identificador	Lista de medidas/controles futuras	prevencion /proteccion	estrategia
R1	Contratar personal externo con los mismos conocimientos	Proteccion	Mitigar
R2	Contratar un experto en el tema de control de tiempos	Prevencion	Evitar
R3	Comprar un lugar libre de ruido y Contratar una poliza de Responsabilidad civil por intoxicacion	Proteccion	Mitigar
R4	No enfocar nuestra estrategia solo al community manager, sino 50 % en community y 50% en publicidad en lugares fisicos	Prevencion	Mitiga
R5	Fabricar nosotros mismos	Prevencion	Evitar
R6	Contratar practicantes en Psicologia o aceptar voluntarios en este tema	Prevencion	Mitigar

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

- **Valoración del riesgo residual 2**

Ilustración 24: Matriz de probabilidad e impacto - Residual 2

ESCALA DE PROBABILIDAD	VALORACION FINANCIERA			
	41 - 60			
21 - 40				
0 - 20	R5 Residual 2 - R6 Residual 2		R3 Residual 2 - R2 Residual 2	R1 Residual 2 - R4 Residual 2
	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
IMPACTO	0 - 18	19 - 37	38 - 56	57 - 75

(Matriz de probabilidad e impacto, 2024)

De acuerdo a las medidas enunciadas en el residual 2, tenemos este nuevo mapa de calor donde evidenciamos que todos los riesgos quedan con una probabilidad baja y se diferencian por su nivel de impacto, por lo tanto, todos los riesgos son manejables, y a pesar de que afectan a la fundación, esta puede continuar con su funcionamiento a pesar de que alguno de estos se materialice.

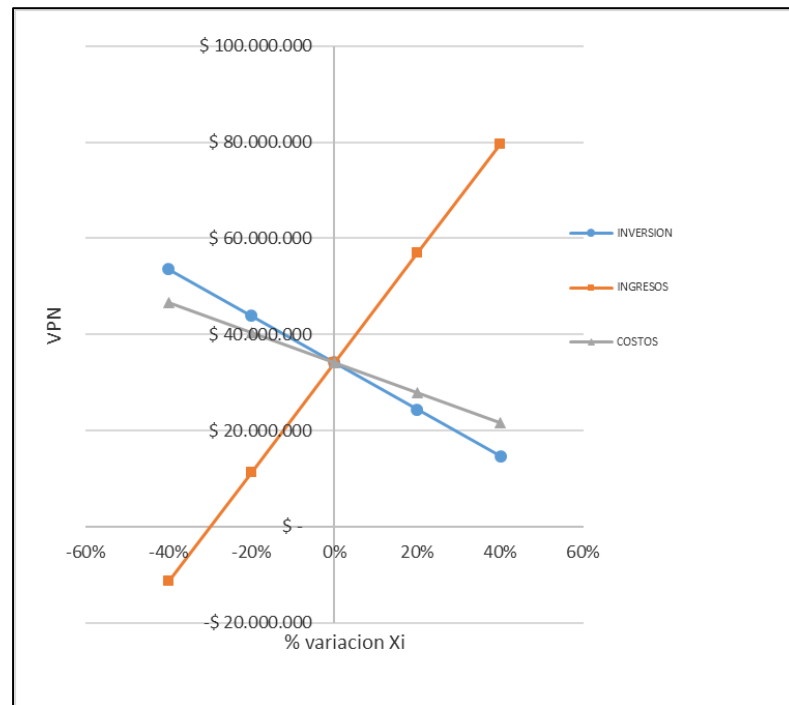
5.4.2. Riesgos cuantitativos

Los riesgos cuantitativos permiten identificar a partir de análisis de sensibilidad los factores más sensibles de un proyecto, por esto se decidió evaluar por medio de este análisis la inversión de \$ 54.727.110 correspondiente a la contratación de un Community Manager para el periodo 2024 – 2028, la cual es una de las variables de mayor peso en la inversión planteada.

De acuerdo a lo anterior, en primera instancia se definieron las variables con las que se realizarían los diferentes análisis, que en este caso fueron la inversión, ingresos, costos, IPC (correspondiente a las proyecciones financieras), impuestos y la TMR, y en consecuencia de estos datos, se aplicaron los siguientes análisis de sensibilidad:

- **Gráfico de telaraña**

Ilustración 25: Grafico telaraña

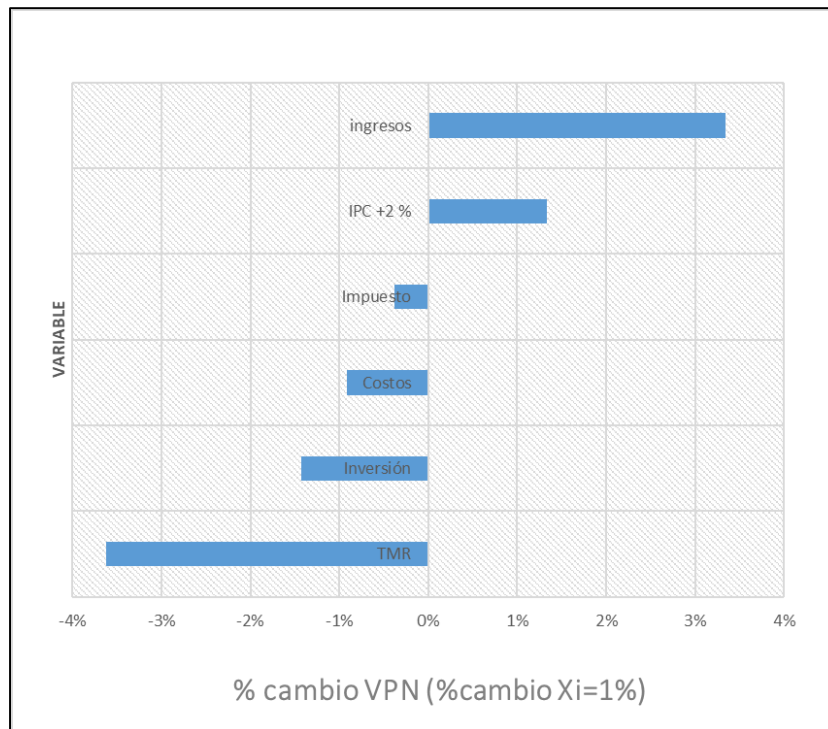


(Gráfico de telaraña, 2024)

Del cual se dedujo que la variable que más impacta el desarrollo del proyecto son los ingresos, ya que es la que tiene mayor pendiente, seguida por la inversión y los costos.

- **Gráfico de Tornado**

Ilustración 26: Grafico tornado

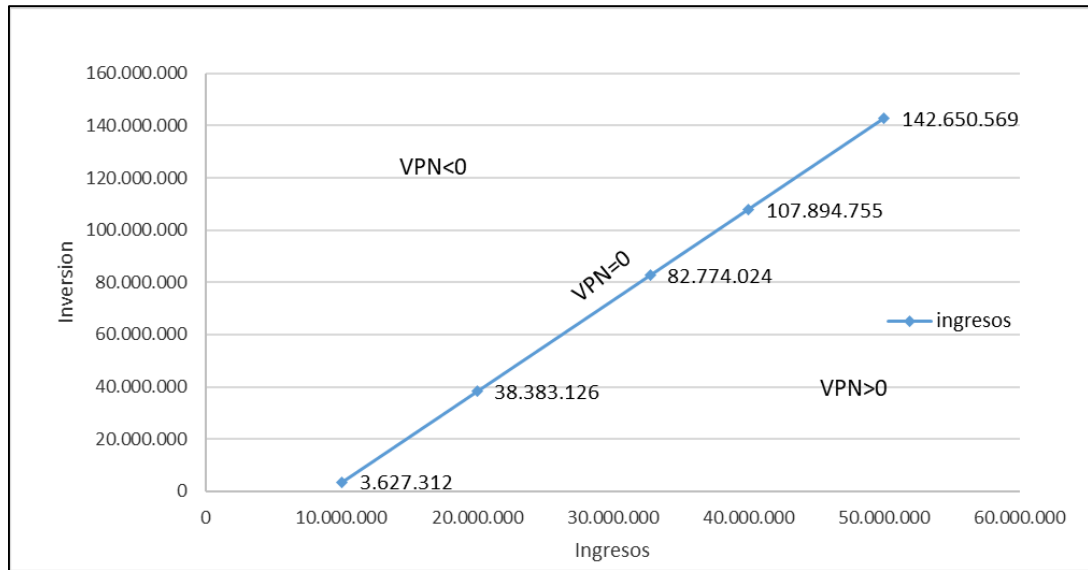


(Gráfico de tornado, 2024)

De la cual, igualmente se evidencia que continúan siendo los ingresos la variable de mayor impacto.

- **Análisis de equilibrio de un proyecto**

Ilustración 27: Análisis de equilibrio



(Análisis de equilibrio, 2024)

En este análisis se plantea una línea de equilibrio en la cual el VPN del proyecto es igual a cero. Por lo tanto, cualquier punto por encima de la recta de análisis de equilibrio significa un VPN mayor que cero, que puede ser favorable para el mismo, y cualquier punto por debajo de la recta significa un VPN menor que cero, que significa que no es favorable.

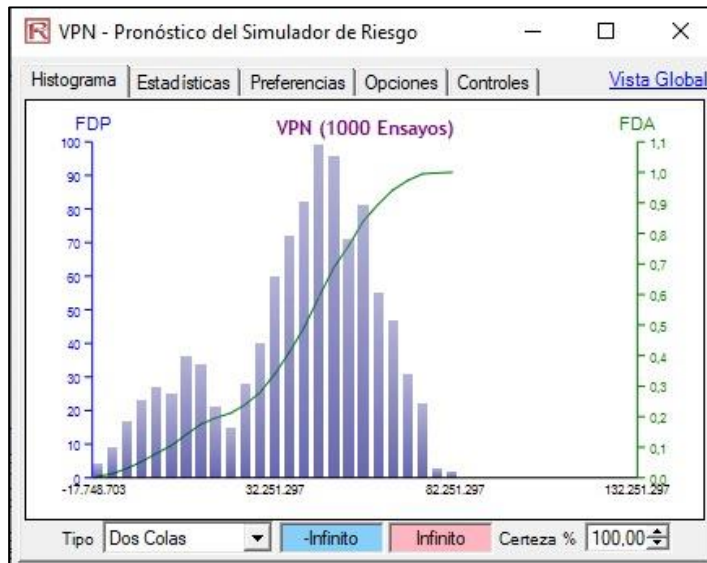
Teniendo en cuenta esto, se hace muy importante un adecuado análisis para tomar la mejor decisión respecto a la combinación de ingresos e inversión deseada para el proyecto.

- **RISK Simulator**

Por último, y por medio de software RISK se realiza una simulación tomando como datos de entrada la inversión, los ingresos, los costos, el IPC y la TMR proyectadas en el análisis financiero, y como variables de salida la VPN y la TIR.

A continuación, se relacionan los resultados de la simulación, parametrizada para realizar 1000 pruebas:

Ilustración 28: Risk Simulator



(Simulacion Risk, 2024)

Ilustración 29: VPN - Risk Simulator

Estadísticas	Resultado
Número de Pruebas	1000
Media	36.705.468...
Mediana	40.939.715...
Desviación Estándar	21.124.359...
Variación	4,462386E...
Coefficiente de Variación	0,5755
Máximo	81.234.209...
Mínimo	-20.390.95...
Rango	101.625.16...
Asimetría	-0,6287
Curtosis	-0,3581
25% Percentil	25.674.506...
75% Percentil	52.431.634...
Precisión de Error al 95% de Confianza	3,5670%

(Simulacion Risk, 2024)

De la simulación anterior, se entiende que el proyecto tiene una media de \$36.705.468 y una desviación estándar de \$21.124.359, por lo tanto, el proyecto tiene un alto riesgo asociado directamente a la TIR (39%) y VPN obtenidos en la simulación, ya que como lo indican las teorías de riesgos, a mayor riesgo mayor será la rentabilidad obtenida.

5.5. Conclusiones y recomendaciones

- Se definió un cambio en el plan de inversión planteado, el cual consiste en la división de la estrategia comercial en 50% - 50%, contratando al Community y publicidad en lugares físicos sacando provecho de los diferentes eventos presenciales que se realizarán, lo que ayuda a generar un voz a voz entre las personas sin generar costos adicionales, quedando por dentro del presupuesto de inversión.
- Se identificaron las variables de mayor impacto para el proyecto, teniendo en cuenta los gráficos de telaraña y tornado, se encontró que, en primer lugar, los ingresos son la variable más sensible (pendiente más pronunciada), indicando que cualquier cambio que se de en dicho concepto provocará grandes cambios en los resultados. En segundo lugar, la inversión representa un impacto significativo al proyecto, debido a que aumentos de dicha variable conllevan a que el VPN disminuya. Finalmente, para el caso de la variable de los costos, aunque fue identificada como la tercera variable más sensible, se considera que cualquier incremento o disminución de ésta representará una variación negativa o positiva en el VPN respectivamente.
- Oportunidad amplia de llegar al mercado objetivo debido a la baja competencia que hay, puesto que en su mayoría se trata de personas naturales que están experimentando en el tema, lo que ocasiona una alta informalidad en la prestación de los servicios, colocando en ventaja la imagen de Confluencias por tratarse

de una entidad legalmente constituida. Adicionalmente, el hecho de que los casos de trastornos mentales y de ánimo vaya en aumento, refleja la necesidad de la población para acceder a este tipo de productos y servicios.

Las estadísticas publicadas por la Secretaría de Salud de la ciudad de Medellín reflejan lo anteriormente mencionado, ya que de acuerdo al análisis del Plan Estratégico de la Política Pública de Salud Mental y adicciones en Medellín, la entidad llamó la atención sobre los 745 intentos de suicidio en lo que va corrido del año 2024, lo que se traduce en más de 13 intentos de suicidio por día, sumado a los 207 suicidios consumados en 2023, indicando que una de cada ocho personas padece de algún tipo de trastorno, y que el 17% de la población padece de estrés (Concejo de Medellín, 2024).

- Se encontró que se trata de un proyecto rentable debido a los resultados arrojados en los márgenes de utilidad, que si bien en la proyección muestran que se presenta una disminución con corte al último año (2028), esto estaría directamente relacionado con el plan de inversión a ejecutar durante el periodo planteado el proyecto, resaltando que sería pertinente realizar una proyección a un mayor plazo para encontrar el periodo explícito a partir del cual se logra una estabilización en los flujos de caja.

- Respecto a la disponibilidad de información relacionada con productos y servicios similares a los ofrecidos por Confluencias, se tornó un poco compleja debido a que hay pocas fuentes confiables que permitan realizar una comparación acertada para el sector económico en el cual se ubica el proyecto.

Bibliografía

- Alcaldía de Medellín. (2022). *Análisis de situación de salud de la salud mental y convivencia social*. Medellín: Secretaria de Salud de Medellín.
- Arteterapia, F. I. (2023). *Foro Iberoamericano de Arteterapia*. Obtenido de Foro Iberoamericano de Arteterapia: <http://www.afia.es/que-es-arteterapia>
- Asociación Colombiana de Arte Terapia. (2 de Abril de 2024). *Ar.TE*. Obtenido de Asociación Colombiana de Arte Terapia: <https://www.arteterapiacolombia.org/>
- Banco de la República. (09 de Junio de 2024). *PIB*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/producto-interno-bruto-pib>
- Colombia potencia de vida. (26 de 03 de 2024). Obtenido de https://www.datos.gov.co/Trabajo/ESALES-RENOVADAS-POR-MUNICIPIO/7bzy-2j2h/about_data
- Concejo de Medellín. (28 de Febrero de 2024). *Concejo de Medellín*. Obtenido de Sin salud mental no hay vida: <https://www.concejodemedellin.gov.co/sin-salud-mental-no-hay-vida/#:~:text=Durante%20el%20an%C3%A1lisis%20del%20Plan,207%20suicidios%20consumados%20en%202023>
- Consejo Colombiano de seguridad. (11 de 09 de 2023). Obtenido de <https://ccs.org.co/atel-col-1er-semester-2023/>
- DANE. (30 de 08 de 2019). *Censo nacional de poblacion y vivienda*. Obtenido de DANE: https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/cua_som
- DANE. (15 de 11 de 2023). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IIItrim2023.pdf>
- DANE. (20 de 04 de 2023). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. Obtenido de Encuesta Nacional de Calidad de Vida: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2022/Boletin_Tecnico_ECV_2022.pdf
- DANE. (03 de 2023). *Proyecciones de población*. Obtenido de Proyecciones de población: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (27 de 03 de 2024). *Anexos Mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=La%20tasa%20global%20de%20participaci%C3%B3n%20se%20ubic%C3%B3%20en%2066%2C5,anterior%20fue%2057%2C7%25>.
- DANE. (08 de 02 de 2024). *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC)*. Obtenido de Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

- DANE. (17 de 01 de 2024). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMS/bol-EMS-nov2023.pdf>
- DANE. (09 de Junio de 2024). *IPC*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DANE. (31 de 01 de 2024). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de Principales indicadores del mercado laboral: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>
- DANE. (s.f.). *Preguntas frecuentes estratificación*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica Novena edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- DIAN. (Marzo de 2024). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de Régimen Tributario Especial: <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Herramientas/Documents/Presentacion-RTE.pdf>
- DNP, D. n. (2023). *Informe de seguimiento economico*. Bogota.
- Fasecolda. (13 de Enero de 2024). *Federación de Aseguradores Colombianos*. Obtenido de Federación de Aseguradores Colombianos: <https://www.fasecolda.com/ramos/riesgos-laborales/companias-autorizadas/>
- FOGAPLAR. (04 de Junio de 2024). *LA IMPORTANCIA DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS PARA TU EMPRESA*. Obtenido de FOGAPLAR: <https://www.fogaplar.com.ar/prensa/la-importancia-de-las-proyecciones-financieras-para-tu-empresa#:~:text=Una%20proyecci%C3%B3n%20financiera%20es%20un,utilidades%20o%20p%C3%A9rdidas%20del%20proyecto>
- Forero A, R. (15 de Octubre de 2015). *FORMULACION DE PROYECCIONES FINANCIERAS*. Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap10%20Proyecciones%20financieras.pdf
- GEOGRAPHIC, N. (23 de 06 de 2023). *NATIONAL GEOGRAPHIC*. Obtenido de NATIONAL GEOGRAPHIC: <https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2023/06/como-puede-ayudar-el-arte-a-mejorar-la-salud-mental>
- González Cobo, R. A. (2008). El mundo en el oído. En R. A. González Cobo, *El mundo en el oído* (págs. 13-14). Barcelona: Acantilado - Quaderns Crema S.A.
- LA REPUBLICA. (27 de 05 de 2019). *LA REPUBLICA*. Obtenido de Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia: <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

- LA REPUBLICA. (11 de 03 de 2024). *Durante 2023 Colombia registró 1,74 millones de empresas con una mejora de 0,2%*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/numero-de-empresas-registradas-en-2023-3817441>
- Lopez, M. C. (2021). *Arteterapia y resiliencia: Técnicas y talleres para todas las edades*. Buenos aires, Argentina: Editorial Maipue.
- Menuhin, Y., & Davis, C. (1979). La música del hombre. En Y. Menuhin, & C. Davis, *La música del hombre* (pág. Capítulo 1). Canadá: Methuen Publications.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (26 de 03 de 2024). *Registro Nacional de Turismo - RNT*. Obtenido de https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Registro-Nacional-de-Turismo-RNT/thwd-ivmp/about_data
- Ministerio de educación. (29 de 03 de 2024). *Colombia potencia de vida*. Obtenido de https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_MATRICULA_EN_EDUCACION_EN_PREESCOLAR-B-SICA-Y-/sty3-c395/about_data
- Ministerio de educación. (29 de 03 de 2024). *Colombia potencia de vida*. Obtenido de https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTABLECIMIENTOS_EDUCATIVOS_PREESCOLAR_B-SICA_/cfw5-qzt5/about_data
- Ministerio de Salud y Protección Social . (29 de 03 de 2024). *Directorio subdirección de riesgos laborales*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/directorio-subdireccion-riesgos-laborales.aspx>
- Ministerio de salud y proteccion social. (29 de 03 de 2024). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/OT/administradoras-riesgos-laborales.pdf>
- Ministerio de salud y proteccion total. (29 de 03 de 2024). *Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS*. Obtenido de https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/consultas/habilitados_reps.aspx
- Museo Casa de la Memoria. (29 de Agosto de 2023). *Casa de la Memoria*. Obtenido de Casa de la Memoria: <https://www.museocasadelamemoria.gov.co/noticias/desaparicion-forzada-2023/>
- Olivares, S. (8 de Febrero de 2024). Una estadounidense murió en Barbosa luego de tomar yagé: cuarto muerto de ese país esta semana en el Valle de Aburrá. *El Colombiano*, págs. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/estadounidense-murio-despues-de-tomar-yage-en-barbosa-DO23698812>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam, Holanda: Modderman Drukwerk.

- Otero, D., & Gache, F. L. (vol. 6, núm. 2, 2006). EVOLUCIONES DINÁMICAS EN EL DIAGRAMA FODA. *Revista científica "vision de futuro"*, 4.
- Presidencia de la República. (29 de Diciembre de 2023). *Prensa - Presidencia de la República*. Obtenido de Prensa - Presidencia de la República: <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Un-millon-300-mil-pesos-sera-el-salario-minimo-que-devengaran-mas-de-2-5-mi-231229.aspx>
- Rendón, E. (16 de Enero de 2023). *Alcaldía de Medellín*. Obtenido de Alcaldía de Medellín: <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/con-383-950-estudiantes-matriculados-inicio-el-calendario-escolar-de-la-educacion-basica-y-media-en-medellin/>
- republica, P. d. (29 de 11 de 2023). *La reforma a la salud costará \$929 mil millones en 2024, revela el Ministerio de Hacienda*. Obtenido de <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/La-reforma-a-la-salud-costara-929-mil-millones-en-2024-revela-el-Ministerio-de-Hacienda-231129.aspx>
- Riveros, A. (25 de Junio de 2020). *EALDE*. Obtenido de Qué es la norma ISO 31000 y para qué sirve: <https://www.ealde.es/iso-31000-para-que-sirve/>
- Rodriguez Alzate, S., & Yepes Montoya, M. A. (05 de 2024). Analisis de equilibrio. Medellin, Colombia.
- Rodriguez Alzate, S., & Yepes Montoya, M. A. (05 de 2024). Gráfico de telaraña. Medellin, Colombia.
- Rodriguez Alzate, S., & Yepes Montoya, M. A. (05 de 2024). Gráfico de tornado. Medellin, Colombia.
- Rodriguez Alzate, S., & Yepes Montoya, M. A. (05 de 2024). Matriz de probabilidad e impacto. Medellin, Colombia.
- Rodriguez Alzate, S., & Yepes Montoya, M. A. (05 de 2024). Simulacion Risk. Medellin, Colombia.
- Rodriguez, S., & Yepes, M. A. (31 de 03 de 2024). Matriz DOFA. *Matriz DOFA*. Medellin, Colombia.
- Rodriguez, S., & Yepes, M. A. (31 de 03 de 2024). Modelo CANVAS. *Modelo CANVAS*. Medellin, Colombia.
- Safety Culture. (08 de Febrero de 2024). *Análisis de riesgo cualitativo y cuantitativo*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/analisis-cualitativo/>
- SAPIENCIA. (2018). *LISTADO DE UNIVERSIDADES DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Schneider, M. (1998). *El origen musical de los animales - símbolos en la mitología y la escultura antiguas*. Madrid: Ediciones Siruela S.A.
- Secretaria de Salud de Medellín. (2019). *Boletín epidemiológico - Salud mental*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

- Sistema nacional de informacion de la educacion superior. (29 de 03 de 2024). *Colombia potencia de la vida*. Obtenido de <https://snies.mineduacion.gov.co/porta/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>
- Supersolidaria. (2023). *DELEGATURA PARA LA SUPERVISIÓN DEL AHORRO Y LA FORMA ASOCIATIVA SOLIDARIA* . Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Terapeutica, A. C. (2023). *Asociacion Colombiana de Arte Terapeutica*. Obtenido de Asociacion Colombiana de Arte Terapeutica: <https://www.arteterapiacolombia.org/arte-terapeutas>
- Terapia, A. C. (2023). *Asociación Colombiana de Arte Terapia*. Obtenido de <https://www.arteterapiacolombia.org/arteterapia>
- TRUJILLO VELÁSQUEZ, J. (23 de 07 de 2023). *En 2022, economía cultural y creativa aportó \$35,8 billones a actividad económica*. Obtenido de La republica : <https://www.larepublica.co/economia/en-2022-la-economia-cultural-y-creativa-aporto-35-8-billones-a-la-actividad-economica-3663757>
- Urrego, L. (2024). *Gestion de riesgos corporativos*. Medellin.
- Vuust, P., & Kölsch, S. (15 de Mayo de 2022). DW Documental - ¿Cómo nos influye la música? *¿Cómo nos influye la música?* Bergen, Noruega: DW Documental.
- Yepes Montoya, M. A., & Rodriguez Alzate, S. (2024). *Instrumentos musicales*. Medellin, Colombia.
- Yepes Montoya, M. A., & Rodriguez Alzate, S. (2024). *Plan de inversión*. Medellin, Colombia.
- Yepes Montoya, M. A., & Rodriguez Alzate, S. (2024). *Precios servicios y productos*. Medellin, Colombia.
- Yepes Montoya, M. A., & Rodriguez Alzate, S. (2024). *Proyecciones financieras*. Medellin, Colombia.
- Zuleta Acevedo, J. C. (15 de Marzo de 2019). *La República*. Obtenido de El modelo Dupont: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-zuleta-acevedo-532896/el-modelo-dupont-2839785>