



Escuela de Administración

Plan de Negocio- Senior Care

Trabajo de Grado

Presentado por:

Natalia Manrique León

Bogotá

2023



Escuela de Administración

Plan de Negocio- Senior Care

Trabajo de Grado.

Presentado por:

Natalia Manrique León.

Bajo la dirección del tutor:

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez.

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

17 de noviembre de 2023

Bogotá, Colombia

2023

Tabla de contenido

Agradecimientos	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de figuras.....	9
Lista de tablas.....	10
Glosario	11
Resumen ejecutivo.....	12
Palabras clave.....	13
Abstract	14
Keywords.....	14
1. Introducción.....	15
2. Concepto de negocio.....	17
2.1 Descripción de la idea de negocio	17
2.1.1 Misión	17
2.1.2 Visión.....	17
2.1.3 Valores.....	17
2.1.4 Objetivos de la empresa.....	18
2.1.5 Mercado objetivo	19
2.1.6 Industria y/o sector.....	23
2.2 Portafolio de servicios.....	24
2.2.1 Servicios de Senior Care	24
2.2.2 Problema o necesidad que resuelve el servicio	27
2.2.3 Precios	29
2.3 Fuentes de ingresos	29
2.4 Portafolio de clientes	30
2.5 Posicionamiento en el mercado	31
2.6 Mínimo Producto Viable (MVP).....	34
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	39
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	39

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	39
3.4 Procesos de negocio	43
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento.....	46
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	48
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	48
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	49
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	49
4.3.1 Inventarios	50
4.3.2 Inversión en CAPEX	50
4.3.3 Proveedores	51
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento	51
4.5 Plan financiero del emprendimiento.....	53
4.5.1 Estado de Resultados	55
4.5.2 Costo de ventas y sus repercusiones.....	57
4.5.3 Gastos de ventas, administrativos y su análisis.....	59
4.5.4 Flujo de Caja	62
4.5.5 Balance General de Senior Care	63
4.5.6 Punto de Equilibrio	64
4.5.7 Flujo de Caja Libre y VNA.....	64
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	67
5.1 Estrategia de marca (Branding)	67
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	69
5.3 Proceso de ventas y servicios.....	71
5.4 Plan de mercadeo	74
5.4.1 Investigación de mercado.....	74
5.4.2 Tendencias en el mercado objetivo.....	79
5.4.3 Barreras de entrada	84
5.4.4 Amenazas y oportunidades	85
5.4.5 Competidores claves.....	87
5.4.6 Precios	91
5.4.7 Canales de distribución	92
5.5 Red de contactos	92

6. Conclusiones	93
7. Recomendaciones.....	95
8. Referencias bibliográficas	96
9. Anexos	101

Agradecimientos

A mi familia por todo el apoyo a lo largo de la maestría.

Natalia Manrique León

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Natalia Manrique León

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de noviembre de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Natalia Manrique León', with a long horizontal stroke extending to the right.

Natalia Manrique León

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de noviembre de 2023

Lista de figuras

Figura 1. Colombianos envejecen más rápido de lo pronosticado.	20
Figura 2. Pirámide Poblacional Bogotá D.C.....	21
Figura 3. Población de Bogotá D.C. 2005-2035.....	22
Figura 4. Servicios Senior Care	26
Figura 5. Imagen del problema	28
Figura 6. Buyer Persona Adulto Mayor	30
Figura 7. Buyer Persona Familiar de Adulto Mayor	30
Figura 8. Lienzo Propuesta de valor	33
Figura 9. Visualización MVP.....	37
Figura 10. Referencias sector servicios	49
Figura 11. Análisis promedio de costo de venta en Gestor	57
Figura 12. Análisis gasto de ventas sector servicios	60
Figura 13. Marca a registrar en la SIC	67
Figura 14. Marcas registradas en la SIC asociadas a Senior Care-Base de datos SIPI.....	67
Figura 15. Consulta RUES asociados a Senior Care S.A.S.	68
Figura 16. Logotipo	69
Figura 17. Elementos y paleta de color	69
Figura 18. Usos correctos versión vertical.....	70
Figura 19. Usos correctos versión horizontal.	70
Figura 20. Plataforma Senior Care	70
Figura 21. Proceso de venta	71
Figura 22. Embudo de ventas alineado con la estrategia de marketing	72
Figura 23. Plan de mercadeo de contenidos y SEO.....	73
Figura 24. Proceso de revisión de servicios.....	74
Figura 25. Nacimientos en Colombia Total Nacional. Años 2013-2022.....	75
Figura 26. Censo poblacional por edades últimos 40 años en Colombia.....	76
Figura 27. Población de Bogotá D.C. año 2023	78
Figura 28. Población de Bogotá localidad de Usaquén año 2035	78
Figura 29. Tamaño del mercado TAM-SAM-SOM	81
Figura 30. Competidores de Senior Care	88
Figura 31. Curva de valor Senior Care frente a los competidores.....	89

Lista de tablas

Tabla 1. Precios de los servicios de Senior Care	29
Tabla 2. Personal Senior Care.....	40
Tabla 3. Procesos de Senior Care	45
Tabla 4 Normas sobre protección al Adulto Mayor	47
Tabla 5. Inversión CAPEX Año 1 Senior Care	50
Tabla 6. Especificaciones de la prestación de servicios.....	53
Tabla 7. Proyección de ventas Año 1 Senior Care	54
Tabla 8. Participación del mercado e ingresos Año 1	55
Tabla 9. Estado de Resultados de Senior Care proyección primeros 5 años	55
Tabla 10. Proyección ingresos a 5 años	56
Tabla 11. Gastos operacionales: Gastos administrativos, de venta y financieros Año 1.	61
Tabla 12. Flujo de Caja de Senior Care proyección a 5 años	62
Tabla 13. Balance General a 5 años	63
Tabla 14. Proyección punto de equilibrio a 5 años.....	64
Tabla 15. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de Senior Care.....	64
Tabla 16. DOFA de Senior Care.....	85
Tabla 17. Plan de recopilación de datos del competidor Pródigos	87
Tabla 18. Plan de recopilación de datos del competidor Mayor Cuidado.....	88
Tabla 19. Estrategia de precios	91

Glosario

Adulto Mayor: hace referencia a las personas de 60 años de edad o más (Okumura et al., 2020).

Cuidado al adulto mayor: es un término que abarca cualquier tipo de asistencia de acuerdo a la condición y necesidades específicas de una persona. Los tipos de cuidado varían dependiendo del grado de limitación física, deterioro cognitivo o funcional que requiera para desarrollar su vida de manera asistida o independiente según el caso. Por lo general, los que requieren cuidado asistido a largo plazo cuentan con acompañamiento en el hogar para ayudarles a comer, vestirse y desplazarse; otro tipo de alternativas son los hogares gerontológicos con cuidados 24/7. En cuanto a la asistencia en vida independiente, por ejemplo son terapias de rehabilitación de cirugías, hospitalizaciones, fisioterapias o simplemente un acompañamiento para realizar actividades cotidianas de reclamo de medicamentos, acompañamiento a citas médicas o incluso un relevo de cuidador familiar para que pueda tener un descanso de las responsabilidades a su cargo (Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2018).

Domótica: es el conjunto de sistemas que permiten aplicar tecnologías para automatizar una vivienda, de manera que mejora la calidad de vida de las personas al permitirle comunicarse con objetos de la casa conectados mediante internet, de esta forma pueden gestionar persianas, puertas, iluminación, entre otros sistemas domésticos para hogares inteligentes. Este tipo de tecnología genera valor al aumentar la facilidad de comunicación, seguridad y en un futuro será tendencia para controlar la forma de gestionar los hogares (Portafolio, 2022).

Economía glocalizada: hace referencia a la economía en la cual las empresas piensan de forma global, pero actúan de forma local (Iberdrola, s. f.).

Inteligencia Artificial (IA): es la simulación de inteligencia humana por medio de la construcción de algoritmos y sistemas informáticos que permiten desarrollar, crear y ejecutar tareas simples y complejas que realizan las personas. Se caracteriza por el aprendizaje automático, análisis de datos, automatización de tareas, almacenamiento en la nube y procesar el lenguaje que utilizaría un humano (HubSpot, s. f.).

Silver Tsunami: o 'Tsunami Plateado' se refiere a la tendencia que se presenta del cambio demográfico de aumento en la tasa de crecimiento de envejecimiento de la población por encima de la tasa de crecimiento del total de la población. Es una ola demográfica que cambiará la economía mundial debido al rápido envejecimiento de la población (Fajardo, 2017).

Silver Economy: o Economía Plateada es la parte de la economía que a nivel mundial se encuentra vinculada al cambio demográfico producto del envejecimiento de la población, centrado en las necesidades y demandas del adulto mayor (Okumura et al., 2020).

Resumen ejecutivo

Plan de Negocio-Senior Care

Senior Care es una plataforma digital para el cuidado del adulto mayor en Colombia que ayuda a los seniors y sus familias cuando se encuentran lejos de sus seres queridos o no cuentan con disposición, tiempo y paciencia que necesitan para atender sus necesidades. A diferencia de otras plataformas, Senior Care a través de la innovación tecnológica en Inteligencia Artificial (IA) ayuda a las familias a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empodera al adulto mayor con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado.

En América Latina y el Caribe 85 millones es el número de personas mayores a 60 años o más, esto representa el 13% de la población total de la región. En el año 2050 se alcanzarán los 190 millones de personas adultas mayores, cerca del 25% de la población de Latinoamérica, esta tendencia de envejecimiento de la población conocida como Silver Tsunami, supone una oportunidad de mercado con amplio potencial de crecimiento dado que 740 Billones de dólares es el mercado global y se estima para el año 2025 la Economía Plateada represente 17 trillones de dólares. Según el DANE, en Colombia en el año 2022 hay 7 millones de adultos mayores de los cuales cerca del 19% viven solos en hogares unipersonales. Senior Care pretende alcanzar una participación del mercado colombiano del 0,07% con ventas para el año 2025 por valor de \$701.096.000 COP. El proyecto tiene un costo total previsto del 61% con una inversión inicial de \$306.890.074 COP. El financiamiento del emprendimiento es de un monto de aportes de capital de \$306.890.074 por parte de los socios. La meta es ser líderes en América Latina y alcanzar un Revenue de 1 millón de dólares.

Palabras clave

Emprendimiento, plan de mercado, oportunidad de negocio, economía plateada.

Abstract

Senior Care- business plan

Senior Care is a digital platform for the care of older adults in Colombia that helps seniors and their families when they are far from their loved ones or do not have the availability, time, and patience to attend to their needs. Unlike other platforms, Senior Care through technological innovation in Artificial Intelligence (AI) helps families find the ideal place, the ideal caregiver and empowers the elderly with technology as their great ally to stay safe, independent, and connected. In Latin America and the Caribbean, 85 million are the number of people aged 60 years or older; this represents 13% of the region's total population of Latin America. This population-aging trend known as the Silver Tsunami represents a market opportunity with broad growth potential given that 740 Billion of dollars is the global market and it is estimated that by 2025 the Silver Economy will represent 17 trillion dollars. According to DANE, in Colombia in 2022 there will be 7 million older adults, of which around 19% live alone in single-person homes. Senior Care aims to achieve a 0,07% share of the Colombian market with sales by 2025 worth \$701.906.000 COP. The project has a total expected cost of 61% with an initial investment of \$306.890.074 COP. The financing of the venture is an amount of capital contributions of \$306.890.074 by the partners. The goal is to be leaders in Latin America and reach \$ 1 million dollars in revenue.

Keywords

Entrepreneurship, business plan, business opportunity, silver economy

1. Introducción

La pandemia del COVID-19 incidió en un nuevo nivel de dependencia tecnológica en la población mundial que atiende a eventos virtuales, comunicación personal con familiares y amigos que se encuentran ubicados en otros puntos a nivel nacional e internacional, agendamiento de citas médicas, telemedicina y citas de vacunación. Una población en particular se ha visto afectada en gran medida por la dependencia tecnológica, el segmento de adultos mayores a 60 años, quienes ya presentaban dificultades para adoptar la tecnología en su diario vivir prepandemia.

Senior Care nace como una motivación personal de su fundadora Natalia Manrique León por emprender un proyecto pensado en un modelo que se ajuste a las necesidades de sus padres adultos mayores a 70 años. En la actualidad, les brinda el apoyo que requieren en agendamiento de citas médicas, controles de telemedicina, apoyo en plataformas tecnológicas como Zoom y WhatsApp para citas médicas, comunicación con familiares que se encuentran ubicados en otros puntos a nivel nacional e internacional. Ese escenario, condujo a pensar que hay un porcentaje de adultos mayores que no cuentan con un ser querido que les ayude en las actividades cotidianas y en el caso que cuenten con un familiar que les apoye, en ocasiones no realizan la actividad con la mejor disposición, paciencia ni dedican el tiempo para atender las necesidades del adulto mayor.

Asegurar que los Seniors cuenten con herramientas para atender las demandas crecientes a lo largo de las etapas de envejecimiento, se ha convertido en un desafío fundamental para sus familias y seres queridos en su tarea de mejorar su calidad de vida.

A nivel mundial, se presenta una tendencia de envejecimiento de la población a tasas aceleradas; América Latina no es indiferente al comportamiento que ha dado lugar a la Economía Plateada (Silver Economy, en inglés), en la cual los adultos mayores mandan la parada al impulsar un mercado no sólo rentable, sino también dinámico al influir en el consumo de diversos sectores de la economía como lo expone el informe de la Comisión Europea presentado por el Grupo Technopolis y Oxford Economics (Stampini, 2019).

En ese sentido, la Economía Plateada supone una oportunidad de innovación y emprendimiento de ideas de negocio como Senior Care, enfocado en brindar servicios que solucionan las necesidades de los adultos mayores y sus familias.

Senior Care es una plataforma digital para el cuidado del adulto mayor en Colombia que ayuda a los seniors y sus familias cuando se encuentren lejos de sus seres queridos o no cuentan con disposición, tiempo y paciencia que necesitan para atender sus necesidades.

A diferencia de otras plataformas, Senior Care a través de la innovación tecnológica en Inteligencia Artificial (IA) ayuda a las familias a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empodera al adulto mayor con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado.

Se realizaron entrevistas y validación con clientes potenciales que llevó a priorizar tres (3) líneas de negocio, de tal forma que el adulto mayor y sus familias encuentren en un solo lugar lo que necesitan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolló un mínimo producto viable para evaluar la idea de negocio y el prototipo de plataforma digital que funcione en cualquier dispositivo de tal forma que, con un solo clic, contará con facilidad de acceso y cuidado.

El presente trabajo aborda el concepto de negocio, presenta el desarrollo del mínimo producto viable del emprendimiento, contiene la descripción de los elementos organizacionales, posteriormente describe las operaciones requeridas en Senior Care, seguido de la presentación del plan financiero que da cuenta de la viabilidad del proyecto y finaliza con la estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.

2. Concepto de negocio

2.1 Descripción de la idea de negocio

2.1.1 Misión

Senior Care es una plataforma digital para el cuidado del adulto mayor. Nuestra misión es ayudar a los seniors y sus familias a lo largo del viaje de envejecimiento en sus hogares. Por medio de la tecnología ayudamos a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empoderamos al adulto mayor con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado.

2.1.2 Visión

Convertirnos en líderes de cuidado del adulto mayor en América Latina.

2.1.3 Valores

Nos caracteriza el respeto, la colaboración, la honestidad, la integridad, la innovación, la responsabilidad, la empatía, el sentido de comunidad y el humanismo hacen parte de nuestra filosofía de una nueva forma de cuidado del adulto mayor.

2.1.4 *Objetivos de la empresa*

-Diseñar una plataforma digital que brinde facilidad de acceso a cuidado y acompañamiento al adulto mayor por medio de la prestación de 3 servicios principales: 1) Agendar cuidador idóneo en el hogar; 2) Sesiones presenciales o virtuales con experto TIC para solucionar problemas tecnológicos; 3) Adecuaciones en el hogar para envejecer con seguridad y confianza.

- Establecer al menos 10 alianzas con hogares gerontológicos para ayudar a encontrar el lugar ideal para el adulto mayor.

- Establecer al menos 5 alianzas con Cajas de Compensación, para brindar los servicios de Senior Care a los adultos mayores afiliados y contar con servicios de adecuaciones en el hogar o agendamiento de cuidador idóneo en el lugar de domicilio.

- Establecer al menos 3 alianzas con EPS en Bogotá para brindar servicios a sus afiliados, tales como sesiones TIC que ayuden a descongestionar la atención presencial para priorizar los canales virtuales, de manera que los adultos mayores se encuentren empoderados con la tecnología como su gran aliada.

-Lograr facturar para el año 2024 más de \$217 millones de pesos COP, con el fin de obtener una participación en el mercado del 0.07% para el Año 1 de operación (datos especificados en el modelo financiero).

- Consolidar presencia en el mercado al estar en el top of mind del segmento de cuidado del adulto mayor en Colombia y Latinoamérica.

- Lograr un costo de adquisición de usuario cercano a \$2 USD, un ticket promedio mensual de \$40 USD y un Lifetime value de 3,5 años (se verá en detalle en el plan de mercadeo).

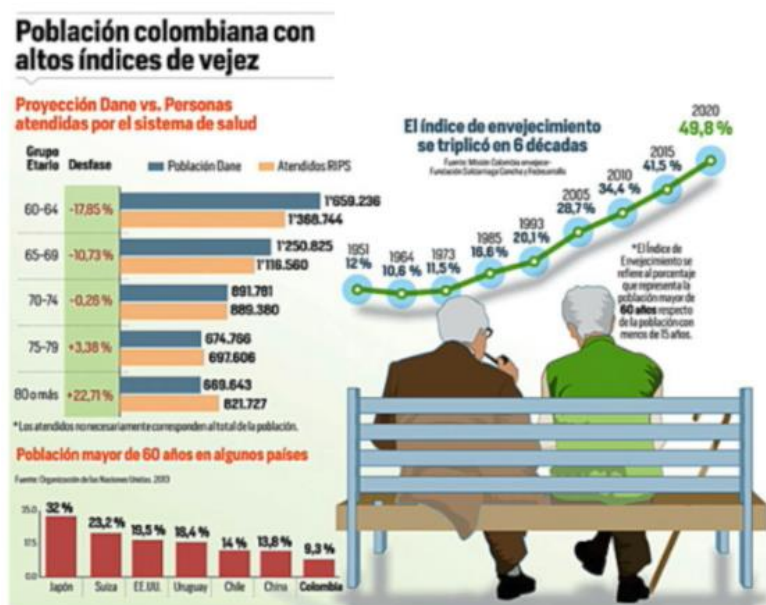
- Alcanzar hitos como ser líderes en América Latina, más de 100.000 familias atendidas, obtener para el año 5 de la operación un revenue de 1 millón de dólares USD.

2.1.5 Mercado objetivo

Nuestros clientes objetivo son los adultos mayores a 60 años en Colombia, ubicados en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaqué, estratos 4 al 6. Se planea vender directamente a los consumidores (B2C). Se describirá a profundidad en el Plan de Mercadeo.

En Colombia, se presenta un cambio demográfico de aumento en la tasa de crecimiento de envejecimiento de la población por encima de la tasa de crecimiento del total de población, a esta tendencia se le conoce como “Silver Tsunami” o “Tsunami plateado”, de acuerdo con la proyección de Censo entregado en 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reveló que para el 2020 cerca del 13,5% de la población colombiana es mayor a 60 años y se encuentra concentrada en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca (MinSalud, 2020). Si se compara con los censos de años anteriores y con las proyecciones de tendencias tanto a nivel mundial como nacional se evidencia que el país presenta altas tasas de envejecimiento acelerado de su población. Adicionalmente, según el DANE cerca del 19% del total de adultos mayores en el país vive en hogares unipersonales, es decir que viven solos y en su gran mayoría se hacen cargo de sí mismos al no contar con un entorno cercano de familiares o amigos que velen por sus necesidades.

Figura 1. Colombianos envejecen más rápido de lo pronosticado.



Fuente: Ortiz (2016)

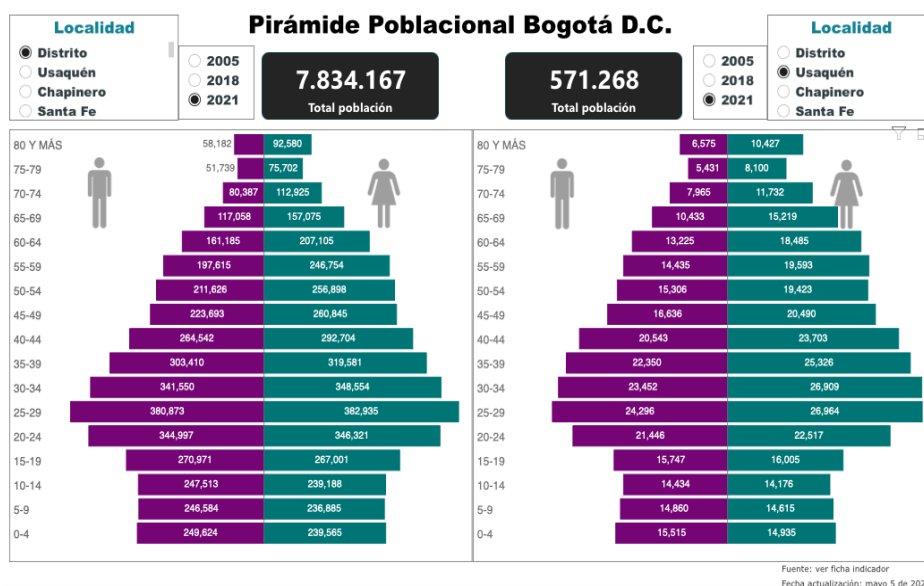
La economía plateada, es un mercado que ofrece oportunidades de emprendimiento enfocado en servicios especializados que demandan los “Silver”, con una población mayor a 60 años que integran en su mayoría los hogares en Colombia. En ese sentido, se decidió priorizar como mercado objetivo los adultos mayores a 60 años en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén como punto de inicio para el emprendimiento.

De acuerdo con el Diagnóstico de Cifras de la Secretaria del Habitat (2019), en la localidad predominan a nivel socioeconómico clases media y alta con estratos del 4 al 6, presentando predios residenciales de 37,8% para el estrato 4, 17% en estrato 5 y el 21,7% son estrato 6 lo cual brinda un panorama en cuanto a indicador urbano. Por su parte, el indicador económico de hogares por rango de ingreso evidencia que tienen capacidad de pago, dado que el 20,2% de los hogares gana entre 2 y 4 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), el 24,4% gana entre 4 a 8 SMMLV y el 39,9% gana más de 8 SMMLV.

Según la Secretaria Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-Saludata (2019), Usaquén ocupa el cuarto puesto en población mayor a 60 años, lo cual representa un 9,76% del total de la población de la ciudad. Adicionalmente, el documento señala que el índice de envejecimiento es de 117 personas mayores de 60 años o más, por cada 100 menores de edad entre las edades de 0 a 14 años.

A continuación, se presentan las gráficas tomadas del Informe Especial sobre Demografía y Salud en Bogotá, publicado en el portal web de la Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-Saludata (2021), espacio con información de datos abiertos acerca de la salud en la capital, el cual brinda los datos demográficos de la población priorizada para el caso de estudio.

Figura 2. Pirámide Poblacional Bogotá D.C

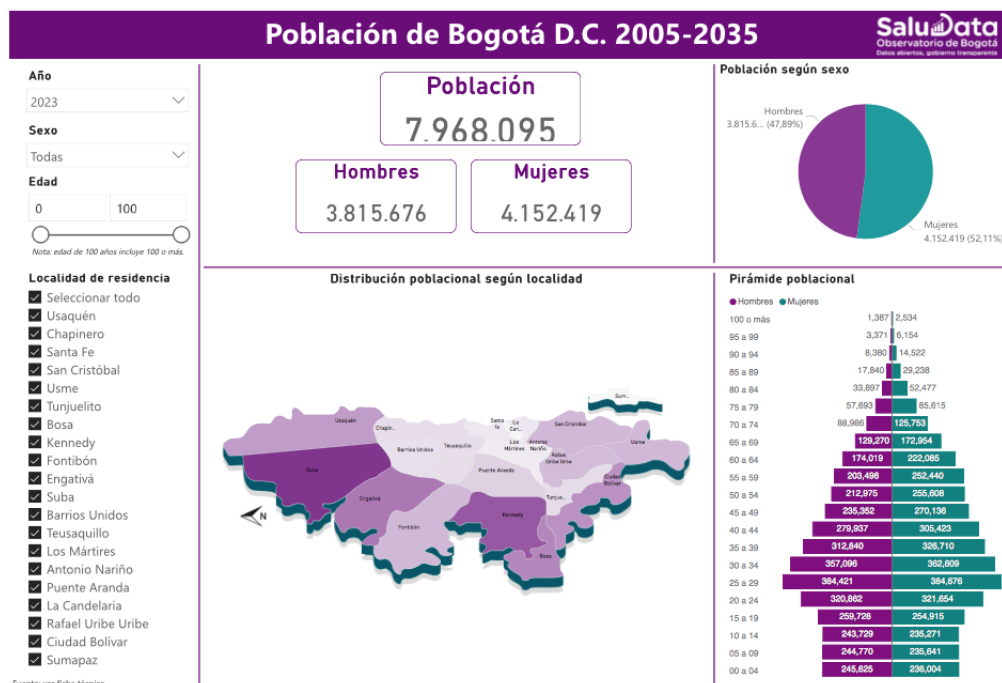


Fuente: Secretaria Distrital de Salud (2019)

Con base en el censo 2018 realizado en Colombia, la ficha técnica refleja las retroproyecciones y proyecciones para Bogotá y sus localidades como se puede apreciar en la

siguiente figura que da cuenta para el año 2023 por cada 100 menores de 15 años, 58 corresponden a población de 65 años o más respecto al índice de envejecimiento.

Figura 3. Población de Bogotá D.C. 2005-2035



Fuente: Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData (2023)

Por otra parte, en lo que respecta a la esperanza de vida de los bogotanos para el año 2021 el promedio era de 82 años para las mujeres y 77 años para los hombres, mientras que en el año 2018 el promedio era de 79 años para ambos sexos. Se espera dado el comportamiento de envejecimiento poblacional de la capital, que la esperanza de vida aumente a 81 años para ambos sexos en el año 2048 (SaluData-Observatorio de Salud Bogotá, 2021).

2.1.6 Industria y/o sector

Senior Care hace parte del sector terciario de la economía que está conformado por bienes y servicios. La industria del cuidado al adulto mayor está tomando fuerza a nivel global y Colombia no es indiferente a la tendencia en sector salud y de bienestar.

La Economía Plateada supone un mercado de oportunidades dado que según el informe presentado por Oxford Economics para la Comisión Europea (2018), la tercera economía del mundo después de Estados Unidos y China, es la de personas mayores que está en aumento dado que para 2021 se estimaba en 900 millones de personas y de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud para el año 2050 será de 2.000 millones. Su contribución al PIB de la Unión Europea será de 6,4 billones de euros en 2025 con una expansión del 5% anual para dicho año generando fuentes de empleo. El informe indica que el crecimiento de la Economía Plateada se deberá, en gran parte, a desarrollos tecnológicos especialmente ligados al sector salud, de bienestar y cuidado del adulto mayor que presta servicios integrales de atención, enfocados en las necesidades de los seniors incluidos soluciones de conectividad, y de adecuaciones en el hogar sumado a plataformas digitales que presten este tipo de servicios.

La generación senior presenta un segmento del mercado con oportunidades aún inexploradas, tal como señala Masato Okumura, especialista del Banco Interamericano de Desarrollo, la transformación radical de la Economía Plateada “hace posible que nazcan algunas industrias para servirles, y surjan nuevos emprendedores que encuentren oportunidades donde nadie pensó que podría haberlas” (Fundación Saldarriaga Concha, 2021).

Se espera llevar la idea de negocio de la plataforma de Senior Care, iniciando en una primera etapa con página web para ofrecer los servicios de capacitación y empoderamiento del adulto mayor a 60 años con la tecnología para mantenerse conectado, informado e independiente.

Finalmente, Senior Care presenta un abanico de oportunidades por explotar dado que tiene a su favor un volumen de mercado, capacidad adquisitiva del mercado senior y crecimiento del mercado como se expuso anteriormente.

2.2 Portafolio de servicios

2.2.1 *Servicios de Senior Care*

Senior Care brinda facilidad de acceso y cuidado al adulto mayor en la ciudad de Bogotá, ofreciendo 3 líneas de servicio en su plataforma digital, los cuales se detallan a continuación:

Agendamiento de cuidador:

- Por medio de la plataforma el adulto mayor o su familiar podrá agendar el servicio de cuidador idóneo en casa, de acuerdo con lo requerido.
- Contamos con personas capacitadas para brindar cuidado al adulto mayor en su domicilio o acompañarle a realizar diligencias como citas médicas, reclamo de medicamentos, paseos, administración de medicamentos, entre otros.
- Se presta el servicio de personal cuidador capacitado en áreas de enfermería, terapias respiratorias, fisioterapias y se definirá el manejo de acuerdo al diagnóstico.
- Las actividades y servicios anteriormente descritos las realizará el equipo cuidador conformado por profesionales dependiendo del área de cuidado requerida (cuidador, enfermera, fisioterapeuta) y a la medida de las necesidades personales del cliente.

- Senior Care mantiene informado tanto a las familias como al equipo cuidador en comunicación constante.

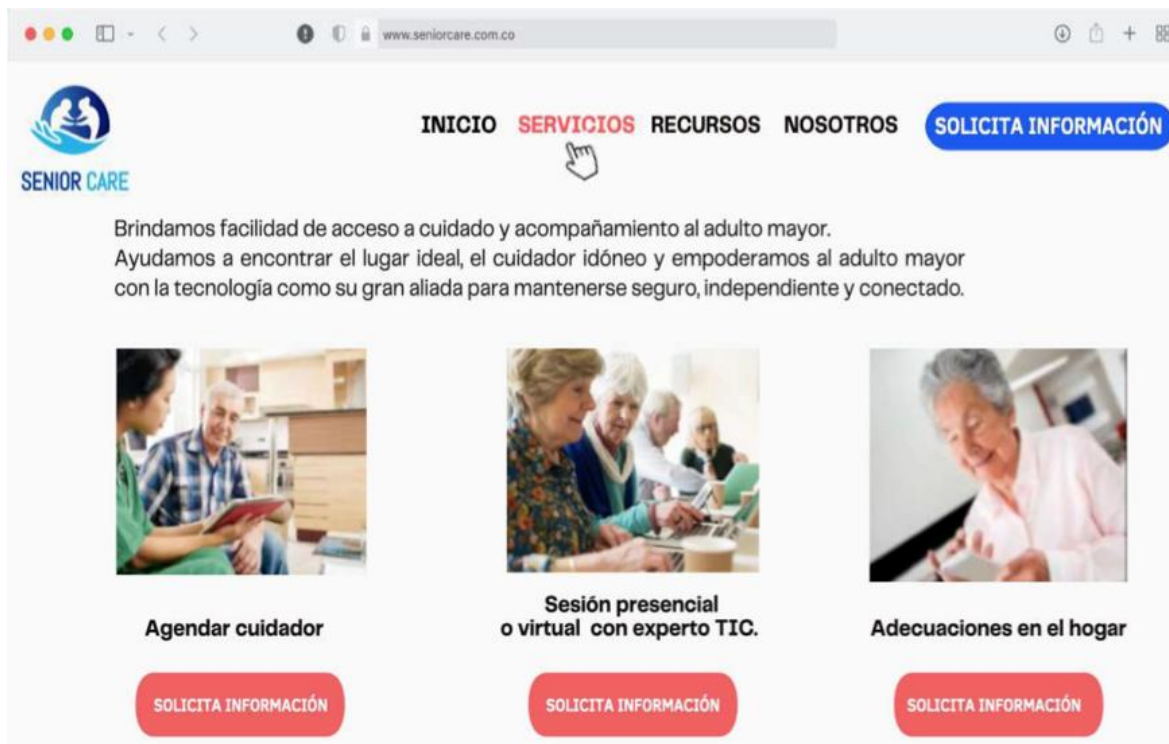
Agendamiento sesiones virtuales y/o presenciales con experto TIC:

- Conformado por un equipo de expertos en tecnología que le ayudarán al adulto mayor a resolver lo que no esté funcionando con sus dispositivos tecnológicos.
- Equipo TIC que entiende las barreras tecnológicas a las que se enfrenta el adulto mayor y le asiste en el aprendizaje, de tal forma que maximice el potencial de la tecnología y facilite su vida independiente.
- Infraestructura tecnológica para facilitar la logística y coordinación.

Adecuaciones en el hogar:

- Se brinda el servicio de adecuaciones locativas en el hogar para la etapa de envejecimiento. Estas adecuaciones incluyen instalación de barandas, pisos antideslizantes en las duchas para evitar caídas, sensores de movimiento para guiar el camino al baño (con la edad se aumentan las idas al baño especialmente en la noche y madrugada). Barras de apoyo, tanto en las duchas como al costado del inodoro, lo cual brinda seguridad en zonas como el baño que presenta riesgos de caída. Instalación de domótica que es la instalación de tecnología para automatizar el hogar.
- Las adecuaciones previenen y evitan potenciales accidentes en el hogar. Permite la movilización de manera cómoda y segura para el adulto mayor que en el 95% de los casos prefiere envejecer en su hogar.

Figura 4. *Servicios Senior Care*



Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento de la digitalización y la demanda del creciente nicho de mercado del adulto mayor que busca solucionar sus necesidades, desde un punto de vista integral, es el foco de la plataforma. Senior Care da solución al problema de las familias o seres queridos del adulto mayor que no se encuentran de manera presencial con ellos y requieren de apoyo para mantenerse conectados. Por otra parte, la plataforma considera todas las necesidades del usuario (familia, adulto mayor, cuidador), el propósito es ayudar a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo que mejor se ajuste a las necesidades y ofrecer una plataforma fácil de usar, en la que recibirá asistencia en el cuidado del adulto mayor de forma confiable, segura, al tiempo que será parte de una comunidad integrada en la que podrá recibir formación y capacitación tecnológica.

En el Año 1, se desarrollará la página web conectada con WhatsApp para el agendamiento de capacitación tecnológica, con el objeto de abarcar una participación en el mercado del 0,15% de la población de adulto mayor en Usaquén. En el Año 2 se realizarán inversiones para la consolidación de la plataforma digital multicanal (App, Página web) para varios dispositivos Android, iOS con los que el usuario podrá agendar y realizar los pagos con las pasarelas de pago, conectadas desde su dispositivo móvil, tableta o computador para adquirir los servicios de la plataforma como capacitación tecnológica, selección de cuidador, servicios de fisioterapia, enfermería, servicios de adecuaciones en el hogar (barandas en baños, cintas antideslizantes, sensores de movimientos que activan iluminación, domótica). En el Año 3, se consolidará el segmento de mercado de adulto mayor en Bogotá para las localidades de Usaquén, Suba y Chapinero. Para el Año 4, se estará en expansión de mercado en otras ciudades del país como Cali y Medellín, en el Año 5 se tiene prevista la expansión en otros países de América Latina.

2.2.2 Problema o necesidad que resuelve el servicio

Senior Care es una plataforma digital para el cuidado del adulto mayor en Colombia que ayuda a los seniors y sus familias cuando se encuentran lejos de sus seres queridos o no cuentan con la disposición, tiempo y paciencia para atender sus necesidades. A diferencia de otras plataformas, Senior Care a través de la Inteligencia Artificial (IA) ayuda a las familias a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empodera al adulto mayor con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado.

Figura 5. *Imagen del problema*



Fuente: Elaboración propia

Los seniors y sus familias necesitan:

- Cuidado y acompañamiento al adulto mayor cuando sus seres queridos se encuentran en otras ciudades o no pueden estar presentes.
- Facilidad de acceso a cuidado y acompañamiento de manera cómoda, segura y confiable.
- Encontrar en un solo lugar los servicios de cuidado de acuerdo con la necesidad requerida.
- Acceder a una sola plataforma a servicios como cuidado, acompañamiento, empoderamiento tecnológico para solucionar lo que no funciona o aprender a usar la tecnología y adicionalmente tener la posibilidad de adecuar la vivienda para el envejecimiento en el hogar.
- Acompañamiento y soporte en temas tecnológicos, que les ayuden a resolver lo que no esté funcionando con sus dispositivos de manera amable y empática con toda la paciencia del mundo.
- Encontrar espacios de socialización con pares.

2.2.3 Precios

Para determinar el sistema de precios de los servicios ofrecidos, se realizó un estudio de mercado, utilizando como referencia el comportamiento de ventas de empresas con objeto similar en Gestor (<http://www.gestorcc.org/universidades>), pertenecientes al sector terciario y la rentabilidad bruta promedio. Adicionalmente, en el precio está contemplado el valor percibido del cliente y dado el resultado de la encuesta se evidenció lo que estaría dispuesto a pagar de tal forma que no se fijó el precio con el foco en costos sino por el contrario desde una mirada de valor. En ese sentido, Senior Care se encuentra en una gama media y alta de precios en comparación al mercado, el equipo de ventas tiene el enfoque en la comprensión del valor percibido por el cliente y en la comunicación de este al segmento de cliente alineado al software de precio para monitorear su desempeño. En la Tabla 1, se presentan los precios generales de los servicios los cuáles se abordan con mayor profundidad en la Tabla 6 del documento.

2.3 Fuentes de ingresos

Senior Care recibirá sus ingresos por medio de la venta de paquetes de servicios con los siguientes precios:

Tabla 1. *Precios de los servicios de Senior Care*

Servicio	Precio en pesos COP	Porcentaje participación Año 1
Agendamiento cuidador El precio es por hora y varía según el servicio (cuidador, enfermera o fisioterapeuta).	\$60.000 a \$80.000	60%
Clases virtuales y/o presenciales con profesional TIC. El precio es por hora.	\$60.000	35%
Adecuaciones en el hogar	\$120.000 a \$300.000	5%

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Portafolio de clientes

A continuación, se presenta los segmentos de clientes de Senior Care en el que se construyó un Buyer Persona de Adulto Mayor (conocidos como Martha) y se creó uno para los familiares del Adulto Mayor (los llamaremos Adriana). Serán relevantes para el posicionamiento en el mercado y la estrategia del plan de mercadeo.

Figura 6. *Buyer Persona Adulto Mayor*



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. *Buyer Persona Familiar de Adulto Mayor*



Fuente: Elaboración propia

2.5 Posicionamiento en el mercado

En este apartado se describe la estrategia de posicionamiento en el mercado, la cual tiene en cuenta las 4Ps del marketing-mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción) como herramientas para diseñar una estrategia de marketing (Armstrong & Kotler, 2017), sumada a una nueva pe (P) con las nuevas tecnologías se encuentran las Personas como público objetivo. A continuación se presentan las 5Ps:

Producto: Senior Care es una plataforma digital que brinda acceso a servicios de cuidado y acompañamiento al adulto mayor. Nuestro propósito es apoyar a los seniors y sus familias a lo largo del viaje de envejecimiento aliviando es estrés y la frustración que les pueda ocasionar. Ofrecemos los servicios necesarios por medio de una plataforma fácil de usar, en la que recibirá asistencia a una llamada o clic de distancia. A diferencia de otras plataformas, Senior Care a través de la innovación tecnológica en Inteligencia Artificial ayuda a los seniors y sus familias a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empoderamos al adulto mayor con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado. Como estrategia de posicionamiento, Senior Care innovará constantemente para brindar calidad en sus servicios y cumplirá con las expectativas de sus clientes con lo cual fortalecerá la credibilidad como marca.

Precio: Senior Care emplea la estrategia de precio basado en valor percibido por el cliente, es decir que la fijación de precio no tiene el foco solo en costos. Se cuenta con precios competitivos de gama media-alta, sumado a que el equipo de ventas potencia la ventaja competitiva de la marca, los beneficios y servicios que ofrece en una nueva forma de cuidado al adulto mayor.

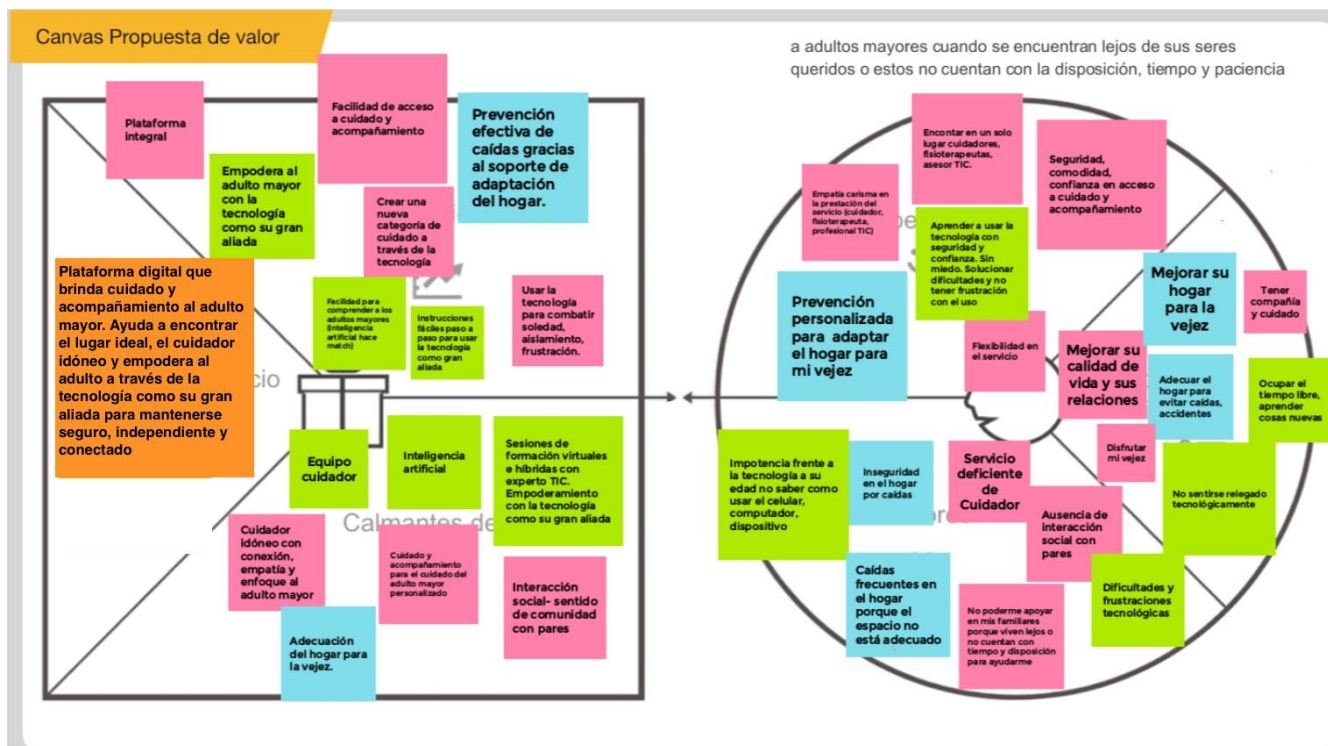
Plaza: Se emplea la estrategia de omnicanalidad, es decir que integra todos los puntos de contacto de los multicanales a los que tiene acceso el cliente (e-mail, página web, plataforma digital, App web, chat de la página, chatbot, WhastApp, llamada, redes sociales, dispositivos móviles, punto físico, ferias SilverExpo, etc.) todas las interacciones a lo largo del customer journey en el que el cliente puede comenzar en un canal y terminar en otro diferente. Esta estrategia permite tener una experiencia de usuario única y memorable.

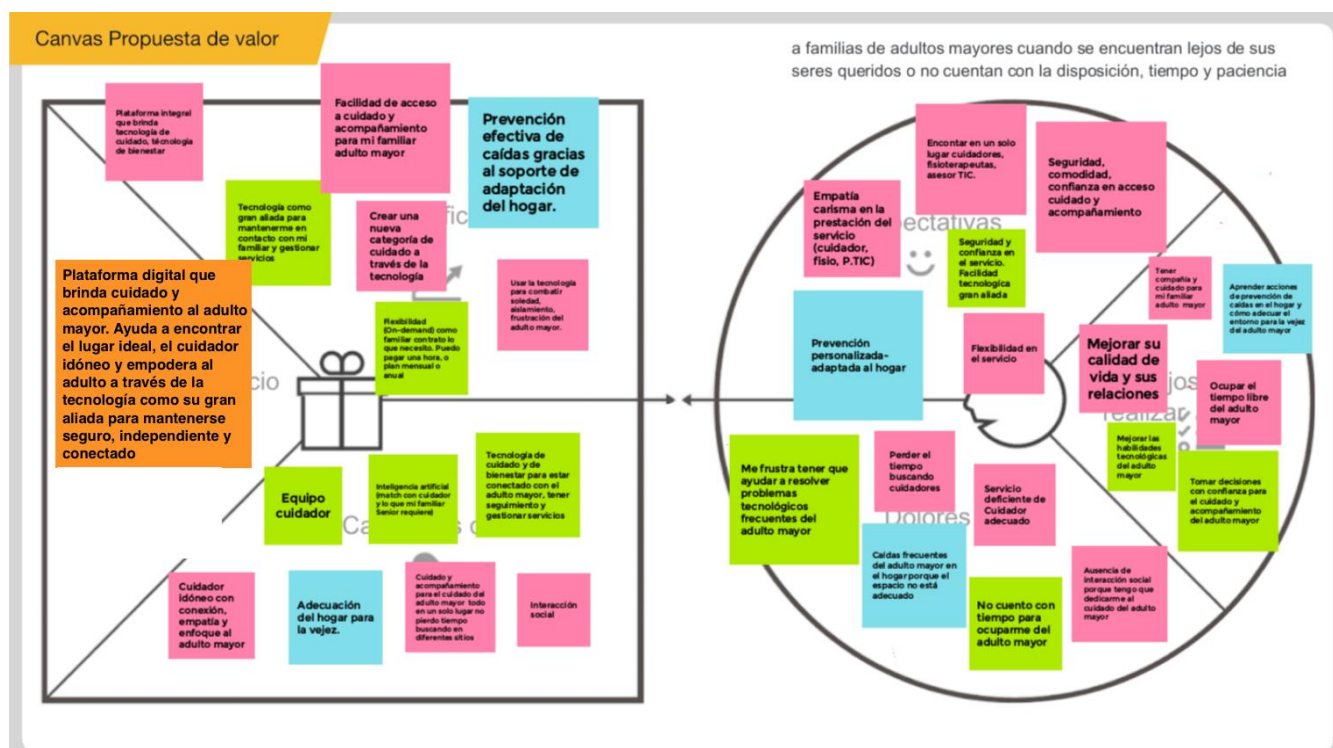
Promoción: Estrategia de marketing por redes sociales, página web, blogs, contenido unificado a nivel multicanal, email marketing, campañas BTL. Priorizar SEO, Google Ads, equipo comercial, relaciones públicas, networking, aliados estratégicos.

Personas: Senior Care se caracteriza por mantener una escucha activa con su público objetivo, de tal forma que sabe precisamente qué necesita, cuáles son sus hábitos, qué prefiere, cómo los servicios están acorde a sus necesidades y expectativas. En ese sentido, la estrategia es priorizar el customer journey que es el recorrido que realiza el cliente desde que inicia su primer contacto con la marca, realiza la compra hasta que recibe el servicio post-venta, este último es un proceso clave dado que el cliente percibe el valor de la calidad en el servicio que nos diferencia de la competencia. El equipo de Senior Care está altamente capacitado en brindar acompañamiento a lo largo del viaje del cliente y ofrecer una experiencia tanto memorable como satisfactoria, con lo cual se estrechan los lazos de confianza y seguridad en la marca, producto de una visión compartida.

Senior Care brinda cuidado y acompañamiento al adulto mayor tal como se puede evidenciar en su propuesta de valor (Ver figura 8).

Figura 8. Lienzo Propuesta de valor





Fuente: Elaboración propia.

2.6 Mínimo Producto Viable (MVP)

Se desarrolló el prototipo de la plataforma digital, que funciona en cualquier dispositivo digital, se realizó un MVP con una primera etapa de prueba de humo como metodología Growth Hacking y Lean Startup¹, la estrategia permitió probar el servicio de la plataforma de manera rápida, económica y determinar la suficiente demanda del servicio para justificar el desarrollo del mismo.

El prototipo permitió:

- Probar la hipótesis principal:

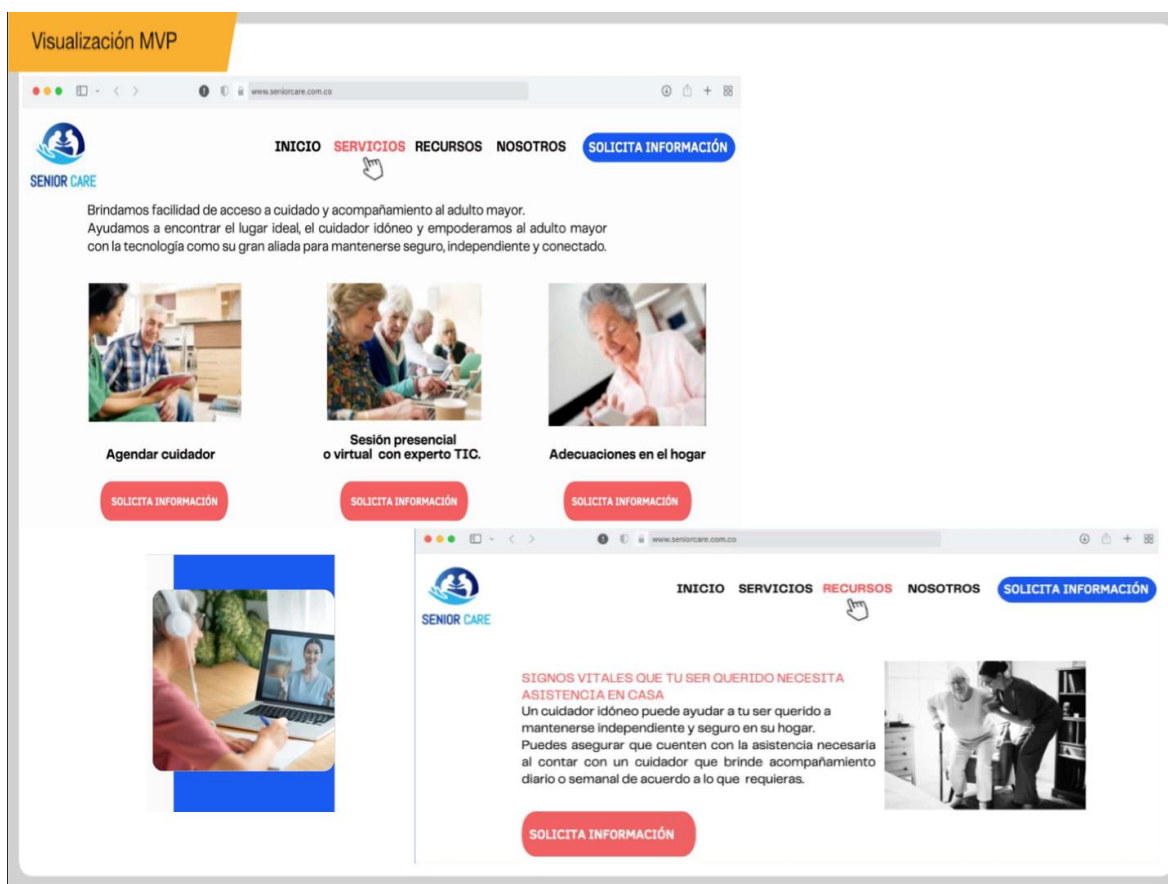
¹ Growth Hacking es una metodología que busca hacer crecer un producto o servicio digital de forma rápida, sostenible y con el mínimo de recursos. Lean Startup forma ágil de aprender, tener retroalimentación del cliente en la validación, iterar y de ser preciso pivotar para cambiar aspectos claves de la idea de negocio.

- Considera que los Seniors y sus familias buscan tomar una decisión de cuidado con fácil acceso al servicio, de manera sencilla en el menor tiempo posible y de esta forma contar con acompañamiento que le genere seguridad y confianza al encontrar en Senior Care el gran aliado a lo largo del viaje de envejecimiento.
- Constatar los supuestos de la hipótesis:
 - Los adultos mayores y sus familias necesitan apoyo. Se encuentran abrumados, estresados y con ansiedad para encontrar facilidad de acceso a servicios de cuidado y acompañamiento.
 - Nuestros clientes necesitan encontrar en un solo lugar facilidad de acceso a cuidado y acompañamiento al adulto mayor con seguridad, comodidad y confianza.
 - Los clientes tienen preferencias y necesidades específicas. Las ofertas del mercado coinciden con un “match” de disponibilidad y no compatibilidad. A diferencia de la competencia, Senior Care con el uso de la Inteligencia Artificial brinda soluciones compatibles con las necesidades del cliente, de manera que les ayuda a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo, al tiempo que empodera a los adultos con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado.
- Medir las validaciones con indicadores de éxito, como grado de satisfacción y pruebas testimoniales de la experiencia del usuario con la plataforma.
- Tener una plataforma lo suficientemente básica para cubrir las necesidades del mercado y validar la idea de negocio.

- Probar la hipótesis de la propuesta de valor con el mínimo de recursos.
- Demostrar de manera clara y sencilla el problema que resuelve Senior Care.
- Recopilar base de datos de potenciales clientes al contar con una landing page que tenía un “call to action” (llamado a la acción) por medio del botón de “Solicita información” en el cual el cliente deja sus datos de contacto. En ese sentido, se cuenta con Early Adopters que están interesados en adquirir el servicio.
- Validar el servicio y el modelo de negocio dada la respuesta del mercado objetivo. Se contó con tráfico de personas del mercado objetivo y validación de Buyer Persona.
- Realizar un proceso iterativo de testear y cambiar el prototipo teniendo en cuenta los comentarios, sugerencias y observaciones de los clientes reales.
- Validar la satisfacción de los clientes al encontrar en un solo lugar los servicios que requieren para el cuidado y acompañamiento del adulto mayor.
- Realizar pruebas de servicios priorizando 3 líneas de negocio: 1) Agendamiento de cuidador; 2) Agendamiento clases virtuales y/o presenciales con experto TIC; 3) Adecuaciones en el hogar.
 - En la validación de mercado se realizó un taller pago en la ciudad de Bogotá en el que participó un grupo de 10 mujeres entre los 65 a 73 años de edad, que pagaron por el servicio presencial de apoyo TIC para aprender a usar herramientas tecnológicas como WhatsApp para compartir ubicación en tiempo real, generar enlaces de invitación para llamadas grupales, enviar videomensajes, entre otros. Por otra parte, se validó el servicio pago de agendamiento de fisioterapeuta obteniendo 8 servicios

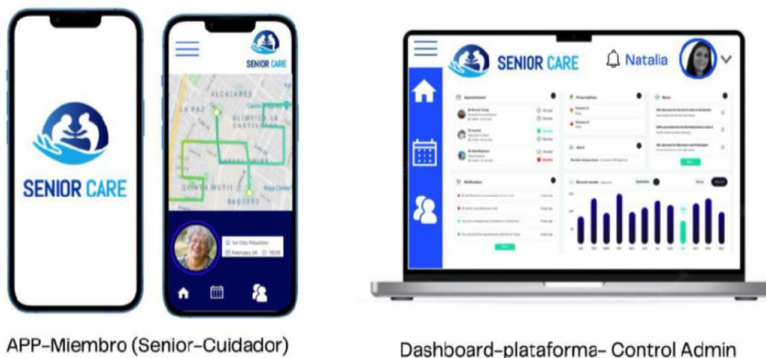
contratados prestados a hombres y mujeres entre los 65 a 75 años en la ciudad de Bogotá. Finalmente, se hizo un piloto con un grupo de 5 personas que contrataron el servicio de adecuación en el hogar, principalmente con instalación de barandas en los baños donde ocurre el mayor número de caídas.

Figura 9. Visualización MVP



PLATAFORMA

Gestionar visitas personales y virtuales, almacenar data, completar objetivos, monitoreo de personal, brindar cuidado y acompañamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó una encuesta para validar la idea de negocio y se realizaron entrevistas presenciales con los clientes para conocer las necesidades y como el servicio satisface sus puntos de dolor. En los anexos se presenta los resultados de la encuesta y mapas de empatía con los insights de los clientes (Ver anexo 1 y 2).

En suma, se puede afirmar que el MVP realizado por Senior Care fue exitoso dado que confirma rápidamente que hay una necesidad de mercado, constata la solución al problema, valida la propuesta de valor al evidenciar la intención de adquirir el servicio por parte de los clientes, recoge la mayor cantidad de aprendizaje validado, con el menor esfuerzo para medir los indicadores de éxito y de esta forma invertir la menor cantidad de recursos, disminuir los riesgos financieros, reputacionales y de mercado del emprendimiento.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Se constituirá Senior Care S.A.S. en concordancia por lo dispuesto en la Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas (Cristancho et al., 2021). La razón social o denominación de la sociedad es Senior Care S.A.S. con lugar de domicilio en Bogotá. La duración de la sociedad es indefinida contado desde la fecha de constitución. Las actividades principales de la sociedad se dedicarán a prestar servicios de cuidado para adultos mayores y realizar cualquier actividad comercial lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La Sociedad se conformará por un capital autorizado de Cuatrocientos millones de pesos (\$400.000.000 ML) moneda corriente, dividido en cuarenta mil (40.000) acciones nominativas ordinarias a valor de diez mil pesos (\$10.000 ML) cada una. El capital suscrito es de 40.000 acciones ordinarias que conforman el capital autorizado de la Sociedad y han sido suscritas y se pagarán en su totalidad dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de inscripción del registro mercantil, las acciones se distribuyen en Natalia Manrique León con 30.000 acciones y Adriana Manrique León con 10.000 acciones. En el evento que los fundadores estimen dar por terminado el negocio, este se disolverá y se restituirán los aportes de acuerdo a lo contenido en el documento privado de constitución de la sociedad.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

El cargo de CEO está en cabeza de la fundadora y liderará las áreas de Finanzas, Marketing, Talento Humano y Tecnología las cuales le reportarán directamente al CEO. Adicionalmente, el CEO cubrirá en la etapa inicial del emprendimiento el cargo de COO supervisando funciones operativas de creación y distribución de los servicios. La cofundadora se encargará de la

dirección de Marketing, ventas y gestión del área financiera. Resulta importante señalar que los cargos desempeñados por las socias serán asumidos hasta tanto la operación y tracción del negocio den para realizar contratación de colaboradores que desempeñen el cargo de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.

Se cuenta con un Director de Tecnología que aplicará el software desarrollado a la medida de las necesidades del emprendimiento y estará encargado de mantener la plataforma digital y gestionar los recursos necesarios para adecuar los requerimientos que se presenten.

La contratación del equipo cuidador y equipo TIC se realizará bajo la modalidad de prestación de servicios, de igual forma se contratará al personal de ventas y al contador que prestarán los servicios en Senior Care.

Tabla 2. *Personal Senior Care*

Cargo	Competencias y funciones	Tiempo inicio	Tipo de contrato
Gerente	Lidera los equipos de trabajo, administración y operación del negocio. Capacidad de análisis, habilidades interpersonales.	Desde el Año1 el cargo lo asume la CEO mientras la operación genera tracción. Al llegar al punto de equilibrio se realiza proceso selección y contratación.	Indefinido, con salario básico.
Director Financiero	Análisis de decisiones financieras, tomado de decisión en materia de inversión y fuentes de financiación. Asegurar la administración de recursos. Gestionar la estrategia financiera de corto, mediano y largo plazo. Comunicarle al Gerente y al CEO la proyección y panorama del negocio.	Año 1 el cargo lo asume la cofundadora. Desde el punto de equilibrio se realiza proceso de selección y contratación.	Indefinido, con salario básico.
Director de Marketing	Planificar y ejecutar campañas de marketing para fomentar fuentes de ingreso. Diseñar un plan de mercadeo, con el monitoreo de alcance y seguimiento para realizar los ajustes pertinentes. Aplicar geomarketing al adaptar la estrategia de mercadeo de acuerdo a las necesidades de la zona geográfica en la que se segmentan las campañas de tal forma que se puede analizar los datos y realizar los ajustes pertinentes.	Año 1 el cargo lo asume la cofundadora. A partir del punto de equilibrio se realiza proceso de selección y contratación.	Temporal, con salario básico.

Director Comercial	Tomador de decisiones comerciales para potenciar y el crecimiento del negocio. Hacer estudios de mercado, revisar tendencias, analizar hábitos de consumo, preferencias de los clientes y observar a la competencia. Consecución de nuevos clientes.	Año 1 asume el CEO las funciones y desde el punto de equilibrio se contrata una persona para el cargo.	Temporal, con salario básico.
Director Talento Humano	Selección y gestión de personal. Liderar procesos de contratación.	Año 1 asume CEO y en año 2 se contra la persona.	Temporal, con salario básico.
Director Tecnología	Responsable del desarrollo tecnológico, informático y de la plataforma. Mejorar la experiencia de usuario, prestación del servicio a nivel tecnológico. Innovación de procesos integrados a la plataforma.	Desde el año 1 asume el cargo hasta los siguientes años.	Indefinido, con salario básico.
Personal equipo cuidador	Ayudar, acompañar, cuidar al adulto mayor, asistirlos en sus actividades (pueden ser enfermeras, fisioterapeutas y cuidador). Facilidad de comunicación y escucha activa de manera empática. Saber brindar un trato humano, integral y holístico.	Año 1 se contratan 2 personas y Año 2 con la tracción se amplía el grupo.	Por prestación de servicios, salario básico por servicio.
Personal técnico TIC	Habilidades digitales, conocimiento de uso y apropiación de dispositivos-herramientas tecnológicos. Facilidad para transmitir conocimiento, enseñar con paciencia y asertividad para ayudarle al adulto mayor en la alfabetización digital y a cerrar las brechas tecnológicas.	Año 1 se contrata 1 personas y Año 2 con la tracción se amplía el grupo.	Por prestación de servicios, salario básico por servicio.

Fuente: Elaboración propia.

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

El cargo de CEO está en cabeza de la fundadora Natalia Manrique León profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales, con un Máster en curso en Emprendimiento e Innovación, quien se ha desempeñado en cargos directivos de desarrollo de proyectos e intraemprendimientos en el sector privado con experiencia de más de 10 años. La cofundadora Adriana Manrique León es administradora de empresas, con especialización en Marketing y cuenta con un MBA, se encargará de la dirección de Marketing, ventas y gestión del área financiera dado que se ha desempeñado en cargos directivos en el área financiera y de mercadeo en el sector privado, cuenta con más de 20 años de experiencia. La gestión del área de tecnología la realizará el Director de Tecnología que aplicará el software desarrollado en la etapa inicial del

proyecto y dado el nivel de resultados se le ofrecerá una participación en el emprendimiento, el cargo lo ocupará un asesor que ha trabajado con las fundadoras en otras empresas, es un ingeniero de sistemas, con especialización en sistemas, maestría en ingeniería de sistemas y Doctorado en ingeniería, ha desarrollado software en la industria de bienestar, estará encargado de mantener la plataforma digital.

Los aliados de Senior Care son las principales Cajas de Compensación de Bogotá con las que se pueden ofrecer servicios TIC en alfabetización digital del adulto mayor. Adicionalmente, Entidades Prestadoras de Salud (EPS) y entidades de medicina prepagada que han privilegiado los canales digitales y cada vez han suprimido la atención presencial, de manera que se pueden ofrecer servicios de empoderamiento digital del adulto mayor para descongestionar las líneas de atención priorizando los canales digitales.

Otro aliado importante es la Junta Plateada del BID Lab que desarrolla encuentros en América Latina y el Caribe. La Junta Plateada es una comunidad que promueve el aprendizaje y consolidación de la economía plateada en la región, reúne socios multisectoriales como universidades, sector privado, sector público, sociedad civil, ONGs, emprendedores, aceleradoras, entre otros, con el objeto de conversar acerca de la importancia de la economía plateada y cómo estos actores juegan un papel preponderante en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. En el año 2023, la fundadora de Senior Care tuvo la oportunidad de asistir al evento en el cual pudo acceder a conferencias e intercambiar conocimiento con diversos actores del ecosistema de adulto mayor (Ver Anexo 4).

Por otra parte, se cuenta con aliados del sector privado, sector público, sector académico como las universidades, centros de formación y eventos liderados por el Gobierno Nacional y las Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país.

Los aliados descritos anteriormente, ayudarán a promocionar, posicionar y establecer en un futuro los servicios ofrecidos por Senior Care como líder en cuidado del adulto mayor en Colombia y referente en Latinoamérica.

3.4 Procesos de negocio

Senior Care cuenta con una serie de procesos estratégicos que permiten la operación del emprendimiento en la ciudad de Bogotá, donde se encuentra ubicado el equipo administrativo, operativo, los agentes comerciales, el equipo cuidador y de expertos TIC, las agencias de marketing y publicidad que permitirán el desarrollo de la prestación de servicios para el mercado objetivo y la segmentación realizada. El CEO, la dirección de finanzas, mercadeo y talento humano cuentan con un contrato a término indefinido, el equipo comercial cuenta con contratación por prestación de servicios, al igual que el equipo cuidador y de expertos TIC de manera que se contrata de acuerdo con la necesidad de los servicios requeridos, en cuanto al equipo de adecuaciones en el hogar, se contrata por labor realizada.

Los procesos se automatizarán en la plataforma digital, esto permite realizar seguimiento, evaluación, medición y mejoras continuas en los servicios ofrecidos por Senior Care, los principales procesos son:

1. Creación de la plataforma digital, se desarrolló un mínimo producto viable con un experto en desarrollo de software que diseñó la página web y la app para que funcione

en diferentes dispositivos móviles, pensando en que sea fácil, cómodo y brinde acceso al adulto mayor. Se establecen OKR (Objective and Key Results) Objetivos y Resultados, una metodología que permite tener objetivos claros, definir resultados clave, fijar plazo para el cumplimiento, medir constantemente los resultados obtenidos, socializar los OKR de tal forma que sean de conocimiento del equipo y realizar seguimiento por parte de los directivos.

2. El funcionamiento de la plataforma será monitoreada de manera constante, se garantizará la protección de datos de los usuarios, estará conectada la pasarela de pago, la experiencia en la usabilidad será el foco con los lentes del adulto mayor y de sus familiares de manera fácil, cómoda y segura.
3. Se prestará acompañamiento en las etapas del viaje del usuario en los diversos servicios que adquiere, de manera que la experiencia sea satisfactoriamente memorable. La satisfacción del cliente es prioridad dado que los Seniors y sus familias refieren los servicios y dada su lealtad hacia la marca se convierten en embajadores de la misma.
4. La actualización de la plataforma y mantenimiento de los servidores asegura el correcto funcionamiento de la misma de tal forma que los usuarios y los clientes se mantienen conectados a los servicios que se ofrecen.
5. En la etapa inicial, Senior Care opera desde el domicilio de su fundadora y en los siguientes años de operación tomará en arriendo una oficina para prestar la atención presencial y ampliar su estructura organizacional de acuerdo con las necesidades que se presenten de crecimiento exponencial.

6. Las alianzas comerciales, son un proceso estratégico que permitirá la consolidación a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, la planificación financiera, el análisis de tendencias de mercado, implementación de innovación y tecnología mantendrán vigente el emprendimiento.
7. Procesos operacionales, como gestión de la plataforma, optimización de procesos operativos, optimización de costos, precios basados en valor percibido manteniendo estándares de calidad sin caer en guerra de precios, campañas de marketing de publicidad.
8. Procesos de soporte como capacitaciones del equipo de colaboradores, servicios postventa, constante contacto con grupos de interés, interacción y retroalimentación de los clientes y usuarios de la plataforma. Entender y escuchar a los usuarios, establecer una relación de confianza a largo plazo.

Tabla 3. *Procesos de Senior Care*

Tipo de proceso	Descripción del proceso	Encargado del proceso
Estratégico	Planificar la prestación de servicios	Gerente junto con los directivos de áreas.
Estratégico	Realizar estudio de mercado y tendencias	Director de Marketing
Estratégico	Diseñar e implementar campañas de marketing. El Director de Marketing le socializa al Gerente y al Director Financiero para tener visto bueno de lo que se puede implementar y los recursos con los que se cuenta.	Director de Marketing
Estratégico	Contratación de personal equipo cuidador, equipo TIC, equipo adecuaciones hogar. El Director de Talento Humano selecciona el personal y con el Director Financiero y su equipo formalizan el tipo de contrato.	Director Talento Humano. Dirección Financiera.
Estratégico	Diseño, desarrollo de la plataforma digital.	Director de Tecnología con el Gerente y se socializa a los Directores de área como

		Talento y Marketing para obtener retroalimentación de lo requerido.
Operacional	Gestión, mantenimiento e implementación de innovación y nuevas tecnologías en la plataforma digital.	Director de Tecnología.
Operacional	Proceso de contratación del servicio por parte del cliente que utiliza la plataforma digital para selecciona el servicio y pagar. Se brinda una atención personalizada con el cliente para ayudar en la selección del servicio que va a adquirir.	Director comercial con el equipo comercial contacta al cliente y mantiene contacto directo con el cliente que adquiere el servicio.
Operacional	Cliente selecciona y contrata el servicio.	Director comercial y su equipo venden el servicio y reciben el pago.
Operacional	El equipo operativo coordina la prestación del servicio, selecciona el personal del equipo cuidador o personal TIC que mejor se ajusta a las necesidades del cliente.	Gerente con director comercial y equipo cuidador.
Operacional	Prestación del servicio de cuidado, servicio con experto TIC o personal de adecuación del hogar según el servicio contratado. Las áreas encargadas y el director junto con sus colaboradores verifican la prestación del servicio y los estándares de calidad.	Director comercial, Director Talento Humano, personal equipo cuidado, equipo TIC, equipo adecuación.
Operacional	Diligenciamiento de encuestas de satisfacción.	Gerente con el Director Comercial revisan el índice de satisfacción del cliente. El Gerente se reúne con Director de Marketing para adicionar en las campañas y en la estrategia de medios los testimonios de casos de éxito para potenciar y comunicar las experiencias satisfactorias.
Soporte	Capacitación colaboradores con los procesos, manual de comportamiento y estándares de servicio.	Todas las áreas con sus directores y colaboradores.
Soporte	Atención venta y postventa	Dirección comercial, dirección de marketing, dirección de tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

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

Los aspectos legales a tener en cuenta para la puesta en marcha del emprendimiento son:

- Registrar la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), se verifica en el área de propiedad intelectual de signos marcarios con lo cual se obtiene visto bueno para realizar el respectivo proceso.

- Registrar el nombre del Establecimiento Comercial ante la Cámara de Comercio de Bogotá, se confirmó la disponibilidad de nombre ante el Registro Único Empresarial y Social (RUES) con el respectivo registro.
- Crear la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) de acuerdo a lo contemplado en la Ley 1258 de 2008 y su respectivo proceso ante la Cámara de Comercio.
- Establecer los Estatutos de la empresa, para ello se revisará con un abogado experto en Derecho societario, con lo cual se establecen los roles, funciones, alcance, resolución de controversias, entre otros.
- Diligenciar el Registro Único Tributario (RUT) y contar con el Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Verificar la normativa y marco legal de la prestación de servicios de acuerdo a lo dispuesto por el Gobierno nacional en materia de salud, seguridad social y disposiciones laborales, conforme se irán cumpliendo los dictámenes a los que haya lugar en la materia.
- Revisar la información de normas de protección al adulto mayor en lo referente a leyes, decretos y jurisprudencia que garantizan una atención digna. (Ver tabla 4).

Tabla 4 Normas sobre protección al Adulto Mayor

Tipo y Número de Norma	Año	Tema
Decreto 681	2022	Por medio del cual se adiciona el Capítulo 7 al Título 2 de la Parte 9 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a la Política Pública Nacional de Envejecimiento y Vejez 2022-2031.
Decreto 163	2021	Por el cual se crea el Consejo Nacional de Personas Mayores y se dictan otras disposiciones.
Ley 2040	2020	Por medio de la cual se adoptan medidas para impulsar el trabajo para adultos

		mayores y se dictan otras disposiciones.
Ley 2055	2020	Por medio de la cual se aprueben la Convención Interamericana sobre la protección de los Derechos Humanos de las personas mayores, adoptada en Washington, el 15 de junio de 2015.
Ley 1893	2018	Por medio de la cual se modifica el artículo 1025 del Código Civil. Amplió las causales de indignidad de dicho artículo, en el que califica de indigno y, por tanto, excluido de la herencia a quien estando obligado a suministrar alimentos haya dejado en situación de abandono al causante, categoría dentro de la cual se encuentra el adulto mayor.
Ley 1850	2017	Por medio de la cual se establecen medidas de protección al adulto mayor en Colombia, se modifican las leyes 1251 de 2008, 1315 de 2009, 599 de 2000 y 1276 de 2009, se penaliza el malttrato intrafamilia por abandono y se dictan otras disposiciones.
Decreto 780	2016	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.
OEA CONVENCIÓN	2015	Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores.
Ley 1643	2013	Por medio de la cual se facilita el acceso a los servicios prestados por las cajas de compensación familiar a favor de los pensionados.
Ley 1276	2009	A través de la cual se modifica la Ley 687 de 2001 y se establecen nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centros vida.
Ley 1315	2009	Por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención.
Ley 1251	2008	Por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.
Ley 687	2001	Establecen la emisión de una estampilla pro-dotación y funcionamiento de los Centros de Bienestar del anciano, instituciones y centros de vida para la tercera edad.
Ley 715	2001	A través de la cual se redefinen las competencias para organizar la prestación de los servicios de salud. A las entidades territoriales de salud corresponde vigilar el cumplimiento de las normas técnicas dictadas por la Nación para la construcción de obras civiles, dotaciones básicas y mantenimiento integral de las instituciones prestadoras de servicios de salud y de los centros de bienestar del anciano.

Fuente: Adaptación basada en la información contenida en el Sistema Único de Información Normativa – SUIN-Juriscol (2023)

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

En la etapa inicial de Senior Care la oficina como centro de operaciones se encontrará en el lugar de domicilio de vivienda de la fundadora, teniendo en cuenta que el equipo inicial es pequeño y los servicios prestados el 90% son de forma presencial en el hogar del adulto mayor (agendamiento de cuidador, fisioterapeuta, adecuaciones del hogar, experto TIC) o virtuales

cuando se presta apoyo en sesión con equipo TIC. En el plan financiero se abordan los equipos y costos de la infraestructura en las diferentes etapas de crecimiento.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Senior Care teniendo en cuenta la importancia de la infraestructura tecnológica, contará con el desarrollo de una plataforma digital omnicanal, tendrá página web, App, software inhouse, adquisición de servidores, pasarela de pagos online conectada a la plataforma, chatbot de WhatsApp, redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

En este apartado se presenta la inversión en capital de trabajo de Senior Care, para determinarlo se realizó un análisis comparativo con empresas del sector servicios en la plataforma de Gestor (<http://www.gestorcc.org/universidades>), para conocer los estados financieros de empresas similares en Colombia en la prestación de servicios sociales y de salud.

Figura 10. Referencias sector servicios



Fuente: Gestor (2022)

Se encontraron empresas que tenían rotación de cartera, lo cual indica que las ventas se realizan algunas a crédito y se transforman en inversión con políticas de cuentas por cobrar entre 30 a 60 días, con una afectación en el estado de flujo de efectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el modelo de negocio planteado en Senior Care resulta importante realizar las ventas de contado, de manera que no se afecta el estado de flujo de efectivo. Adicionalmente, realizando un análisis comparativo con empresas que prestan servicio de enfermería a domicilio, el cliente paga de contado el servicio y en el caso de consultorías y clases el usuario paga de contado por la clase, no se cuenta con política de cartera ni inversión de la misma.

4.3.1 Inventarios

No se cuenta con inventarios dada la prestación de servicios descritos anteriormente.

4.3.2 Inversión en CAPEX

CAPEX es la inversión que se realiza en propiedad, planta y equipo que son gastos que se difieren en el tiempo.

Tabla 5. Inversión CAPEX Año 1 Senior Care

Concepto	Cantidad	Valor Total	Años de Depreciación	Depreciación Anual
<i>Intangibles</i>				
Desarrollo página web	1	\$ 50.000.000	10	\$ 1.000.000
App	1	\$215.000.000	10	\$21.500.000
<i>Tangibles</i>				
Computador MAC	2	\$ 10.000.000	5	\$ 2.000.000

Computador DELL	4	\$ 11.200.000	5	\$ 2.240.000
Celulares	4	\$ 6.800.000	5	\$ 1.360.000
Mobiliario oficina	7	\$ 13.890.074	15	\$ 926.005
Total		\$306.890.074	8.3 promedio	\$33.026.005

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la aplicación y página web se cotizó el paquete básico que brinda las funciones de operación del modelo de negocio. Se realizó el cálculo de la inversión para los 5 años del negocio, considerando el software y robustecimiento de la App por parte de los intangibles y en relación con los tangibles en equipos y mobiliario del negocio.

El desarrollo de la página web y de la aplicación son inversiones en intangibles que resultan ser fundamentales para el negocio de Senior Care.

4.3.3 Proveedores

Senior Care no cuenta con proveedores, no hay crédito para los clientes y las ventas se realizan de contado, no hay política de cartera.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

En primera medida, dado que en el negocio de Senior Care no se maneja inventario, no se cuenta con proveedores para este sector de servicios del emprendimiento, en ese sentido no aplica la fuente de financiación de deudores comerciales dado que no se manejan cuentas por pagar a proveedores.

Se analizaron las fuentes de financiación de obligaciones financieras de corto y largo plazo, en este escenario resulta muy costoso. Por una parte, el crédito implica intereses y cuotas de amortización que tienen un impacto en las condiciones de los primeros años del negocio con el

nivel de ventas para atender dichas obligaciones. Por otra parte, el patrimonio con esta fuente de financiación se puede ver comprometido, por lo tanto, es recomendable luego del análisis financiero no optar por este apalancamiento financiero.

Finalmente, se tomó la decisión de utilizar recursos propios de los socios como fuente de financiación para el emprendimiento, dado que se cuenta con la disponibilidad de los recursos. En los aportes de capital se ve reflejada la inversión de los socios que se verán remunerados vía dividendo.

Resulta importante realizar las siguientes precisiones:

- No se incurre en gastos financieros, ni amortizaciones ni pasivos los cuales son \$0.
- Los impuestos son del 35% y en el año 1 en el cuadro de egresos son \$0.
- Los dividendos para el año 1 son \$0.
- Se cuenta con un saldo de caja positivo lo cual indica que el emprendimiento puede avanzar y se puede financiar.
- Se realizó el cálculo del monto de financiación requerido para la operación del negocio de la proyección de 5 años. El grado de endeudamiento es 0% de manera que el 100% lo van a poner los socios, es decir que se tiene una financiación de aportes de capital de \$306.890.074 con la repercusión en el flujo de caja del método indirecto y en el estado de situación financiera como se evidencia en el plan financiero.

En el primer año no se pagan dividendos ni impuestos. La inversión en activos fijos es de \$306.890.074 se ve reflejado en el Balance en el Activo Fijo Bruto. En cuanto a las Reservas Legales el gobierno exige tener el 50% de lo que se haya aportado, es decir el 50% del capital en Reserva Legal. En Senior Care se aportó \$306.890.074 de manera que la Reserva Legal para el

año 2 corresponde a \$153.445.037. En cuanto a la Reserva Legal Ilimitada el gobierno exige que sea el 10% de la Utilidad del Ejercicio.

4.5 Plan financiero del emprendimiento

Para explicar el plan financiero se partirá del análisis de ventas y sus repercusiones junto con la participación del mercado de Senior Care.

El análisis de ventas para el Año 1 del emprendimiento se enfoca en el plan de capacitación y formación tecnológica.

Tabla 6. *Especificaciones de la prestación de servicios*

SERVICIO 1 (S1) Sesión virtual o presencial con experto TIC	SERVICIO 2 (S2) Agendamiento de cuidador	SERVICIO 3 (S3) Adecuaciones en el hogar	SERVICIO 4 (S4) Membresía virtual con experto TIC
Conectarse con uno de nuestros expertos en una sesión de 1 hora. Le ayudaremos a arreglar lo que no esté funcionando en el celular, computador, tableta o le enseñaremos algo nuevo. Precio: \$60.000 Sesión de 1 hora.	Agendamiento de cuidador, enfermera o fisioterapeuta. Precio 1 hora cuidador: \$60.000	Soporte con personal para instalación de barandas en baños, cintas antideslizantes en escaleras, cambio de bombillos, entre otros.	Nuestros expertos le enseñarán como usar la tecnología, instalar aplicaciones, software, arreglar lo que no funcione y contestar preguntas rápidas a lo largo del año
Instalación de dispositivos tecnológicos. -Soporte en instalación de nuevos equipos como celular, tabletas, computador, Alexa, Roku. Precio: \$100.000 Sesión de 1 hora	Precio 1 hora enfermera: \$70.000 Precio 1 hora fisioterapeuta: \$80.000	Precio: \$120.000-\$300.000 No incluye las barandas, cintas antideslizantes, materiales. *Nota: Este servicio se desarrollará en el Año 2	Precio: \$1.500.000-12 meses La membresía anual incluye Dos (2) sesiones de 90 min y soporte ilimitado de 30min o menos. *Nota: Este servicio se desarrollará en el Año 2

No incluye el precio del dispositivo, envío, back up de transferencia del dispositivo anterior.

Fuente: Elaboración propia.

Las ventas son de contado, se presta el servicio de capacitación del adulto mayor en modalidad presencial y/o virtual.

Tabla 7. Proyección de ventas Año 1 Senior Care

Mes	AÑO 1	
	Cantidad de servicios prestados (S1)	Valor
Enero	225	\$11.250.000
Febrero	250	\$12.500.000
Marzo	275	\$13.750.000
Abril	300	\$15.000.000
Mayo	325	\$16.250.000
Junio	350	\$17.500.000
Julio	375	\$18.750.000
Agosto	400	\$20.000.000
Septiembre	425	\$21.250.000
Octubre	450	\$22.500.000
Noviembre	475	\$23.750.000
Diciembre	500	\$25.000.000
Total	4350	\$217.500.000

Fuente: Elaboración propia.

La participación en el mercado es del 0.07% para el Año 1, que corresponde a 4350 servicios que prestará Senior Care de clases virtuales y/o presenciales al año, con un promedio de 362 clases al mes atendiendo cerca de 100 personas mensualmente en sesiones de 5 clases en

promedio. En la proyección de ventas se inicia enero con 45 personas y va teniendo un crecimiento exponencial.

Tabla 8. *Participación del mercado e ingresos Año 1*

Item	Servicio	Precio por hora	Mercado total en cantidad de Servicios prestados a adulto mayor de 60 años	Participación del mercado de la empresa en análisis	Ventas de la empresa en cantidad de servicios prestados a adulto mayor a 60 años	Ingresos operativos en pesos colombianos COP
1	Clases virtuales (capacitación TIC)	\$50.000	6.214.000	0.07%	4.350	\$217.500.000

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Estado de Resultados

Tabla 9. *Estado de Resultados de Senior Care proyección primeros 5 años*

Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$217.500.000	\$429.704.000	\$701.096.000	\$904.640.000	\$1.022.966.912
Costo de Ventas	\$132.675.000	\$262.119.440	\$427.668.560	\$551.830.400	\$624.009.816
Utilidad Bruta	\$84.825.000	\$167.584.560	\$273.427.440	\$352.809.600	\$398.957.096
Gastos de Administración	\$32.625.000	\$33.873.885	\$34.822.354	\$35.797.380	\$36.799.706
Gastos de Drepresiasión	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259
Gastos de Ventas	\$21.750.000	\$42.970.400	\$70.109.600	\$90.464.000	\$102.296.691
Utilidad Operacional	-\$7.911.259	\$52.379.016	\$130.134.227	\$188.186.961	\$221.499.439
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad Gravable	-\$7.911.259	\$52.379.016	\$130.134.227	\$188.186.961	\$221.499.439
Impuestos	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436	\$77.524.804
Utilidad Neta	-\$7.911.259	\$34.046.360	\$84.587.248	\$122.321.525	\$143.974.635

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican en las secciones la proyección del estado de resultados.

Ingresos Operativos (Ventas)

Las ventas son de contado y se convertirán en utilidad neta en algún momento del ejercicio.

Esta venta de contado llega a convertirse en un activo de Caja y Bancos. Se presenta la

proyección de ingresos a 5 años teniendo en cuenta la variación del IPC (sumado al valor percibido del precio) junto con el aumento del volumen de ventas del análisis de Gestor.

Tabla 10. *Proyección ingresos a 5 años*

Análisis de los ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$217.500.000	\$429.704.000	\$701.096.000	\$904.640.000	\$1.022.966.912
Aumento de precio		2.80%	2.80%	2.80%	2.80%
Aumento de volumen		10%	10%	10%	10%

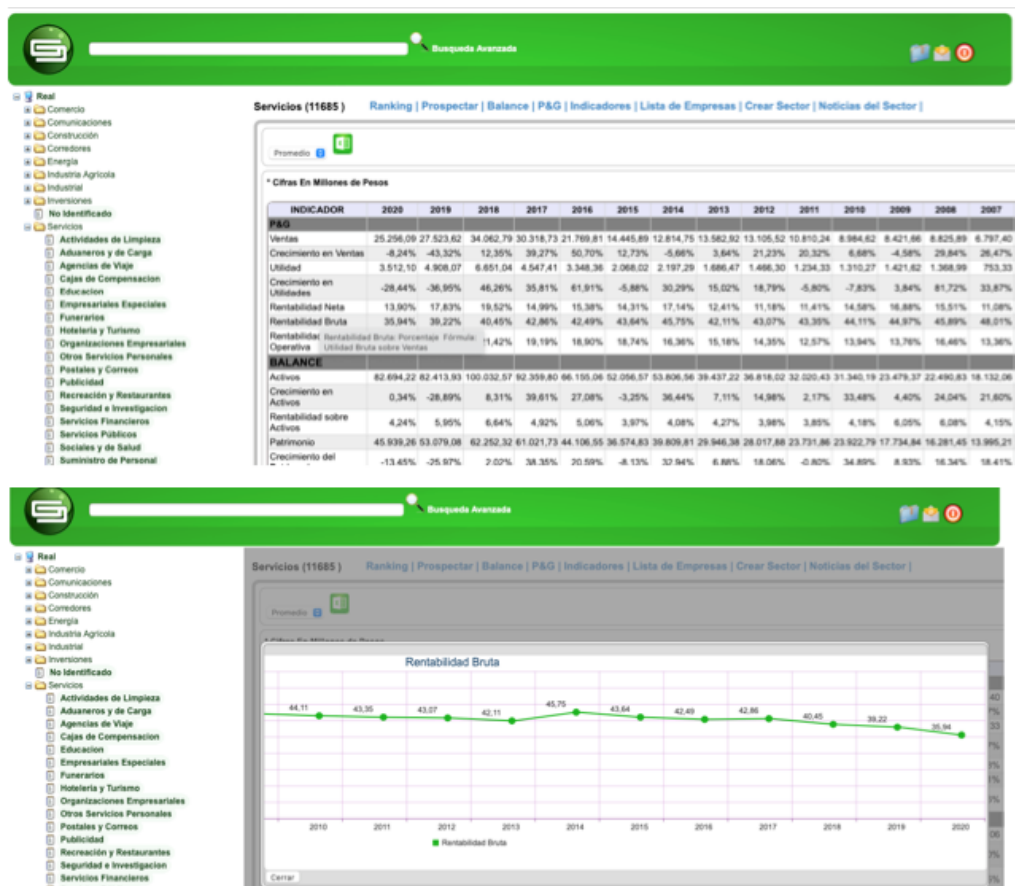
Nota: El aumento de precio tiene en cuenta 2.78% IPC+ valor percibido. El aumento de volumen tiene en cuenta el análisis en Gestor de comportamiento mercado en empresas similares.

Fuente: Elaboración propia.

Egresos

En el Año 1 se consideraron unas ventas de \$217.500.000 con un costo de ventas del 61%, teniendo en cuenta el análisis del promedio de costo de venta tomado del software de Gestor para el segmento del sector servicios. Se analizó la rentabilidad bruta en promedio de las 11685 empresas del sector servicios en Colombia, con lo cual se determinó que el promedio de rentabilidad bruta era del 39% y de esta forma se evidenció que el promedio de costo de ventas era del 61%.

Figura 11. Análisis promedio de costo de venta en Gestor



Fuente: Gestor (2022)

4.5.2 Costo de ventas y sus repercusiones

- **Costos directos:** Mano de Obra Directa (MOD) valor de salarios del profesor de la clase, de apoyo TIC, fisioterapeuta, enfermera, cuidador, trabajador que realiza los arreglos locativos. En el Año 1 se priorizan los servicios de soporte TIC, inicialmente será un costo variable y los socios fundadores de Senior Care prestarán directamente la labor. Al finalizar el año se contará con otra persona de apoyo, se ajustará el salario de

manera que suponga un costo variable, por medio de contratación por prestación de servicios, de acuerdo con la necesidad se evaluará si se paga por cada servicio, se realiza negociación por un porcentaje determinado de acuerdo a la cantidad de clientes. Resulta importante indicar que el salario dependiendo de la modalidad de contratación contiene o no prestaciones sociales. Si es contratación por prestación de servicios, se le solicitará a la persona presentar sus respectivos pagos de planillas en las que se refleja la liquidación de sus aportes al Sistema de Seguridad Social y Parafiscales.

De acuerdo a la capacidad instalada, el costo de la mano de obra directa será proporcional a la cantidad de servicios prestados en clases, instalación de equipos y para los Años 2 y 3 en cantidad de terapias o servicios de enfermería requeridos. En la medida que se requiera contratar personal para el desarrollo de actividades, se medirá la demanda del servicio y la necesidad de realizar la contratación con costos variables en los que se les pague un valor determinado por servicio. Si, por el contrario, resulta más rentable realizar contrato fijo y asumir de esta forma el costo fijo del personal, será porque los servicios se han triplicado y resulta más favorable asumir un costo fijo de salario.

- **Costos fijos:** El computador, el teléfono para desarrollar las clases, factura del servicio de teléfono e internet. Inicialmente, se cuenta con el computador y celular con el plan de datos para el primer Año. Se desarrolla la actividad desde la residencia de la fundadora del emprendimiento para prestar las clases virtuales, cuando es de manera presencial se desplazará en su vehículo hasta el lugar de domicilio del adulto mayor. En el Año 1 no se incurre en arriendo de local para el desarrollo de las actividades

comerciales. Se contempla un salario fijo del desarrollo de las actividades en la prestación del servicio, en la etapa inicial del Año 1 se establecerá un salario fijo de \$1.000.000 con base se amplíen las clases y se cuente con tracción en el negocio se ajustará ese salario fijo. Para el segundo semestre de la operación, se contará con el salario fijo de una persona que apoyará en la prestación de los servicios de clases virtuales y/o presenciales y en el servicio de instalación de equipos en el hogar del adulto mayor. Otro costo fijo es el pago de licencias de software y paquete de Zoom como plataforma para desarrollar las clases.

Los costos fijos indirectos a tener en cuenta en los siguientes años serán la depreciación, el mantenimiento de maquinaria y equipo, valor arrendamiento local, contabilidad, servicios públicos.

El costo de ventas se convierte en el 61% del valor de las ventas, esa fracción de las ventas se convirtió en \$132.675.000. Por otra parte, como todo se vendió de contado, no se maneja inventario ni rotación del mismo, en este sector de servicios del emprendimiento.

4.5.3 Gastos de ventas, administrativos y su análisis

En este segmento se analizaron las cuentas 51 de Gastos operacionales de administración y la cuenta 52 que corresponde a los gastos operacionales de ventas. Estos son los gastos que van antes de la utilidad operacional. Los gastos de ventas son todos los servicios que permiten mantener o incrementar las ventas del emprendimiento de Senior Care. En la plataforma de Gestor se analizó el tipo de gastos de ventas del sector servicios tomando el Estado de Resultados (P&G) con el indicador de promedio. Se realizó la siguiente operación de los gastos

operacionales de ventas dividido entre los ingresos operaciones con un promedio de gastos de ventas del 10%.

Figura 12. Análisis gasto de ventas sector servicios

PERDIDAS Y GANANCIAS	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Ingresos Operacionales	25 256,09	27 523,62	48 561,78	30 400,04	21 769,81	14 445,89	12 814,75	13 582,92	13 105,52	10 810,24	8 594,62	8 421,66	8 825,89	6 797,40	5 374,96
Costo De Ventas Y De Prestación De Servicios	16 178,84	16 726,32	30 945,14	17 380,56	12 519,09	8 050,45	6 950,81	7 862,81	7 460,57	6 123,46	5 020,84	4 633,66	4 775,51	3 533,85	2 823,60
UTILIDAD BRUTA	9.077,25	10.797,30	17.616,65	13.019,48	9.250,71	6.394,77	5.863,94	5.720,11	5.644,94	4.686,78	3.563,78	3.787,99	4.050,38	3.263,56	2.551,36
Gastos Operacionales De Administración	2 201,01	4 356,44	6 914,54	5 136,24	3 646,16	2 159,51	2 396,46	2 471,65	2 628,78	2 174,11	1 752,69	1 612,94	1 615,50	1 670,39	1 219,65
Gastos Operacionales De Ventas	3 817,61	1 628,01	2 854,35	2 236,79	1 835,16	1 518,03	1 370,67	1 185,22	1 135,25	1 153,06	956,31	1 016,01	981,42	685,01	579,00
Otras ganancias (pérdidas) Operaciones por Ajuste Noif	636,23	250,58	412,72	189,55	360,62	-140,27	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	3.682,81	5.053,27	8.244,78	5.836,19	4.116,35	2.708,00	2.096,81	2.063,23	1.860,91	1.359,61	1.252,78	1.159,66	1.453,46	904,16	752,54

Fuente: Gestor (2022)

Posteriormente, se analizaron los gastos operacionales de administración que corresponden a los gastos como en gerencia, tesorería de apoyo administrativo en el negocio. Simplemente como referente se tomó un porcentaje para revisar la proporción, porque en la práctica no se aumentan los gastos operacionales de administración con base en los ingresos, es decir que no se le paga más al contador porque se vendan más servicios de Senior Care.

Se consideró un 15% sobre las ventas para determinar un Gasto de Administración fijo de \$32.625.000 que tienen en cuenta los salarios con su índice salarial, IPC, índice de servicios públicos que son de carácter fijo. Por su parte, los gastos de ventas si se dejan variables.

Tabla 11. *Gastos operacionales: Gastos administrativos, de venta y financieros Año 1.*

Clasificación	Concepto	Valor mensual
Administrativos	Arriendo	\$ 0
	Nómina (Salario Gerente, incluye prestaciones sociales)	\$ 2.000.000
	Servicios públicos	\$ 475.000
	Celular	\$ 170.000
	Depreciación del computador	(Se contempla dentro del valor total de gastos administrativos)
	Total Gastos de Administración (mensual)	\$ 2.718.750
	Total Gastos de Administración (Año 1)	\$ 32.625.000
Ventas	Arriendo	\$ 0
	Nómina (Salario profesor TIC, en el primer año es mi salario, incluye prestaciones sociales).	\$ 1.500.000
	Publicidad (redes sociales, leads, SEO, página web, pago dominio).	\$ 312.500
	Total Gastos de Ventas (mensual)	\$ 1.812.500
	Total Gastos de Ventas (Año 1)	\$ 21.750.000

Fuente: Elaboración propia.

El margen de contribución es el valor que deben cubrir los egresos fijos esto es el 48%.

Para el Año 2, se tendrá previsto el salario de la secretaria, servicios públicos, depreciación de equipos, asesorías contables, tributarias e impuestos. El aumento del precio se calcula IPC, tendencia de consumo por hogares en los que prima el adulto mayor con un cálculo de 2,78% del IPC más 0.02% de valor percibido para un total de aumento de precio de 2,80%. En cuanto al aumento de volumen se estima un 10% de la evidencia del sector en Gestor como referente.

En el Estado de Resultados se incluyeron los Gastos Operacionales de Administración que corresponden para el Año 1 a \$32.625.000. Para el Año 2 se tiene en cuenta un incremento en

función al aumento en precios considerando la inflación, IPC y el Aumento en Gastos de Administración que será de un 1%. En lo referente a Gastos de Ventas son el 10% sobre el valor de las ventas \$217.500.000 obteniendo para el Año 1 un Gasto de Ventas de \$21.750.000. La Utilidad Bruta del primer año son \$84.825.000 correspondiente a la diferencia entre las ventas y costo de ventas. Finalmente, la Utilidad Operacional para el Año 1 es negativa de -\$7.911.259 y para el Año 5 es de \$221.499.439.

En la sección 4.3 se abordó la inversión en capital de trabajo CAPEX en la que se tiene una inversión inicial de \$306.890.074 COP. Se consideró una política de 0 días de plazo de cartera y no se cuenta con una inversión en cartera. Se presenta la proyección de Gastos de depreciación a 5 años. No se presenta inversión en cartera, el saldo en caja corresponde a ingresos menos egresos como se evidencia en la proyección de cada año. Las ventas de contado llegan a convertirse en un activo de Caja y Bancos como se puede evidencia el Flujo de Caja.

4.5.4 Flujo de Caja

Tabla 12. *Flujo de Caja de Senior Care proyección a 5 años*

FLUJO DE CAJA MÉT. INDIRECTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Utilidad Operacional	-\$7.911.259	\$52.379.016	\$130.134.227	\$188.186.961	\$221.499.439
Depreciación	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259
Cuentas x Pagar con Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aporte de Capital	\$306.890.074	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$337.340.074	\$90.740.275	\$168.495.486	\$226.548.220	\$259.860.698
Egresos					
Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cambio en Cartera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Cambios en Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Requerimientos. Cap. de Trabajo bruto operativo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$306.890.074	\$0	\$0	\$0	\$0
PLAN DE INVERSIÓN	\$306.890.074	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización de Pasivos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos	\$0	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436
Total Egresos	\$306.890.074	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436
SALDO DE CAJA	\$30.450.000	\$90.740.275	\$150.162.831	\$181.001.241	\$193.995.262
SALDO ACUMULADO DE CAJA	\$30.450.000	\$121.190.275	\$271.353.106	\$452.354.347	\$646.349.608

Fuente: Elaboración propia.

4.5.5 Balance General de Senior Care

Tabla 13. Balance General a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja + Bancos	\$30.450.000	\$121.190.275	\$271.353.106	\$452.354.347	\$646.349.608
Cartera, deudores, Cuentas por cobrar a clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos Corrientes	\$30.450.000	\$121.190.275	\$271.353.106	\$452.354.347	\$646.349.608
Activo Fijo Bruto	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074
Depreciación Acumulada	\$38.361.259	\$76.722.518	\$115.083.778	\$153.445.037	\$191.806.296
Activo Fijo Neto	\$268.528.814	\$230.167.555	\$191.806.296	\$153.445.037	\$115.083.778
Total Activos	\$298.978.814	\$351.357.830	\$463.159.402	\$605.799.383	\$761.433.386
Pasivos					
Obligaciones Financieras	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ctas x Pagar Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos x Pagar	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436	\$77.524.804
Pasivos Corrientes	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436	\$77.524.804
Pas. Fin. Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos	\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436	\$77.524.804
Patrimonio					
Capital	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074	\$306.890.074
Reserva Legal	\$0	\$0	\$3.404.636	\$11.863.361	\$24.095.513
Otras Reservas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad del Ejercicio	-\$7.911.259	\$34.046.360	\$84.587.248	\$122.321.525	\$143.974.635
Utilidad Retenida	\$0	-\$7.911.259	\$22.730.465	\$98.858.988	\$208.948.360
Total Patrimonio	\$298.978.814	\$333.025.175	\$417.612.422	\$539.933.947	\$683.908.582
Pasivos + Patrimonio	\$298.978.814	\$351.357.830	\$463.159.402	\$605.799.383	\$761.433.386

Fuente: Elaboración propia

4.5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables de la empresa. Realizando el cálculo Senior Care debe vender en el primer año \$112.500.000 pesos COP. A continuación, se presenta la proyección de punto de equilibrio de los 5 años:

Tabla 14. Proyección punto de equilibrio a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	\$112.500.000	\$116.806.500	\$120.077.082	\$123.439.240	\$126.895.539

Fuente: Elaboración propia

4.5.7 Flujo de Caja Libre y VNA

Tabla 15. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de Senior Care

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa (EBIT)		-\$7.911.259	\$52.379.016	\$130.134.227	\$188.186.961	\$221.499.439
(-)Impuestos operativos		\$0	\$18.332.656	\$45.546.979	\$65.865.436	\$77.524.804
(+)Depreciación y amortizaciones		\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259	\$38.361.259
(=) Flujo operativo		\$30.450.000	\$72.407.619	\$122.948.507	\$160.682.784	\$182.335.895
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Incremento en los activos fijos	\$306.890.074	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) Flujo de caja libre (operativo)	-\$306.890.074	\$30.450.000	\$72.407.619	\$122.948.507	\$160.682.784	\$182.335.895
<input checked="" type="radio"/> Patrimonio como valor terminal <input type="radio"/> Valor terminal con perpetuidad						
Deuda \$		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio \$		\$298.978.814	\$333.025.175	\$417.612.422	\$539.933.947	\$683.908.582
Estructura de Capital		\$298.978.814	\$333.025.175	\$417.612.422	\$539.933.947	\$683.908.582
Kd	0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ke	17.8%	17.8%	17.8%	17.8%	17.8%	17.8%
WACC		17.8%	17.8%	17.8%	17.8%	17.8%
Índice WACC		1,17800	1,38768	1,63469	1,92567	2,26844
Vna fcl	\$266.104.878	\$644.538.053	\$686.858.207	\$686.170.461	\$647.626.020	\$580.567.557
TIR	35.8%					

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto de emprendimiento Senior Care. El concepto de viabilidad financiera implica que los ingresos son mayores a los egresos, en ese sentido se llevó a cabo un análisis financiero del Flujo de Caja libre conformado por los tres estados financieros (Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Balance General) anteriormente expuestos a lo largo del proyecto.

El Estado de Flujo de Caja Libre permite determinar la viabilidad financiera del proyecto a través de los siguientes puntos:

- Ingresos > Egresos
- Utilidad operativa de ser positiva se restan los impuestos a la renta
- $\text{NOPAT} = \text{Utilidad operativa} - \text{impuestos a la renta}$
el NOPAT es el primer ingreso que con el que se cuenta en el flujo de caja libre.
- $\text{NOPAT} + \text{Depreciación y amortización} - \Delta \text{CAPEX} - \Delta \text{KTNO}$

-El CAPEX se resta en el momento en que se adquiere y no en el momento en el que se causa.

-Se resta el Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) que corresponde a la suma de las Cuentas por Cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar. De esta forma obtenemos el Flujo de Caja Libre (Operativo).

En el análisis se tiene en cuenta los dividendos, los gastos financieros y el WACC que es igual al porcentaje que representa la deuda multiplicado por el costo de la deuda, incluyendo el beneficio tributario (Escudo Fiscal) sumado a lo que representa el patrimonio como porcentaje de la Estructura del Capital, multiplicado por el Costo del Equity que corresponde a la tasa libre de riesgo más el retorno promedio del mercado menos la tasa libre de riesgo multiplicado por el Beta.

$$\text{WACC} = D\% \times Kd \times [1 - T_x] + Pt\% \times Ke$$

- Kd es el símil de los Gastos Financieros
- Ke símil de los Dividendos

El WACC se realiza a través de tasas, se tomó como referencia del WACC la tasa 17,80% del Informe de Corficolombiana (2021), de acuerdo con el rango de rentabilidad esperada del capital propio.

Se tuvo en cuenta el VNA realizando el cálculo del valor presente de los recursos del año 6 para determinar la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta costo de la deuda, patrimonio, la Estructura de Capital, Ke, Kd, WACC y dio el siguiente resultado:

El WACC es el costo promedio ponderado, es una tasa de descuento que busca descontar los flujos de caja futuros para analizar la viabilidad de un proyecto. En este caso se mantiene constante para cada año dado que Kd es cero al no presentarse deudas ni gastos financieros. Para determinar el VNA se tuvo en cuenta el año siguiente para conocer cuánto sería el costo a valor presente y de esta forma determinar la viabilidad de ser positivo.

En conclusión, el proyecto es viable dado que TIR es mayor al WACC por lo tanto se acepta el proyecto dado que está generando más de lo que cuesta financiarse con aportes de capital como es el caso de Senior Care que optó por esta fuente de financiación. Por otra parte, el VNA es positivo con un valor de \$266.104.878 lo cual reafirma la viabilidad del proyecto en la medida en que es capaz de pagar las expectativas de ganancias de los socios con los flujos de caja libre.

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

5.1 Estrategia de marca (Branding)

Senior Care es la marca que se registrará ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Figura 13. Marca a registrar en la SIC



Fuente: Elaboración propia.

Se efectuó la búsqueda de marcas en la SIC asociadas con Senior Care, de manera que se constató que no se encuentra registro del nombre en la base de datos de la Oficina de Propiedad Industrial (SIPI), ver figura 14.

Figura 14. Marcas registradas en la SIC asociadas a Senior Care-Base de datos SIPI.

Introduzca el número de expediente de la solicitud para realizar una búsqueda simple. Para una búsqueda más detallada, seleccione **Búsqueda Avanzada** y estarán disponibles más criterios de búsqueda.

2 Signos Distintivos

Expediente No.	Certificado No.	Denominación	Etiqueta	Vigencia	Estado(s)	Titular	Clase(s)	Número de la gaceta
<input type="checkbox"/> 00010546	241185	SENIOR PET CARE		01 jun. 2011	Caducado	PFIZER PRODUCTS, INC.	41	490
<input type="checkbox"/> 04015872	291536	SENIOR CARE		26 nov. 2014	Caducado	INVERCLINCO SAS	43	542

Seleccionar todo - Ninguno Mostrar / Ocultar columnas

Obtener lista de resultados Chat Cerrar

Fuente: SIPI (2023).

La marca Senior Care se puede registrar dado que la consulta ante la SIPI arroja que nombres similares de la marca se encuentran caducados y no pertenecen a la categoría y signos distintivos que se van a registrar, de manera que no hay inconveniente o situación que obstaculice el proceso de registro ante la SIC.

Adicionalmente, se consultó el Registro Único Empresarial y Social (RUES)² con el fin de revisar el nombre de la empresa y del establecimiento comercial, de manera que Senior Care S.A.S. tienen diferentes caracteres con los relacionados en el RUES (ver figura 15) y por tanto se puede registrar como establecimiento comercial. En derecho de propiedad intelectual prima la marca sobre el nombre de la empresa, de ahí la importancia de realizar el respectivo proceso de registro de marca ante la SIC.

Figura 15. Consulta RUES asociados a Senior Care S.A.S.

The screenshot shows the RUES website interface. The search bar contains 'senior care' and the results table below shows two entries:

NIT o Núm Id.	Razon Social ó Nombre	Sigla	Municipio/Dpto.	Categoría	Estado Registro Mercantil
NIT 901299832 - 3	PERSONAL SENIOR CARE SAS		BOGOTA, D.C. / BOGOTÁ	SOCIEDAD ó PERSONA JURIDICA PRINCIPAL ó ESAL	ACTIVA
NIT 901600861 - 8	FUNDACIÓN C&G SENIOR CARE		BOGOTA, D.C. / BOGOTÁ	SOCIEDAD ó PERSONA JURIDICA PRINCIPAL ó ESAL	ACTIVA

Fuente: RUES (2023)

²El RUES es la plataforma que almacena toda la información de registros públicos de las 57 Cámaras de Comercio del país que contiene entre otros el Registro Mercantil.

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Senior Care quiere transmitir su propósito de brindar facilidad de acceso al cuidado y acompañamiento al adulto mayor, cuidamos del adulto mayor a lo largo de su viaje de envejecimiento y somos el gran aliado de sus familias en ese proceso. Empoderamos al adulto mayor con la tecnología para mantenerse seguro, independiente y conectado.

Nuestro tagline “Cuidamos al adulto mayor”. En ese sentido, los principales atributos de la marca son seguridad, comodidad y confianza en el cuidado del adulto mayor.

Nuestra imagen evoca confianza, tranquilidad, bienestar, seguridad estabilidad. El azul claro genera paz, calma, cercanía.

Figura 16. Logotipo



Figura 17. Elementos y paleta de color

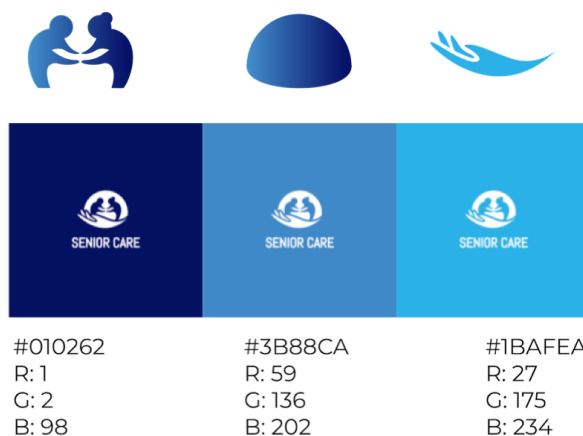


Figura 18. Usos correctos versión vertical



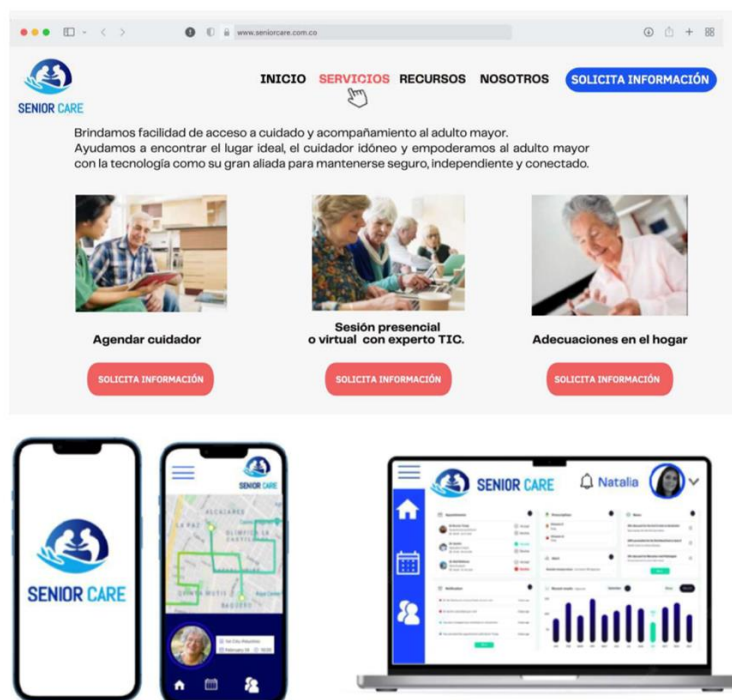
Figura 19. Usos correctos versión horizontal.



Fuente: Elaboración propia.

El diseño de la plataforma digital de Senior Care refleja los valores y el propósito que transmite la marca, la navegación sencilla y fácil de interactuar desde cualquier dispositivo.

Figura 20. Plataforma Senior Care



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Proceso de ventas y servicios

El proceso de venta y servicios tiene en cuenta las características de la tecnología con la que se desarrolla la plataforma digital, que se encuentra integrada a todo el proceso virtual y presencial en la venta de manera que se automatizan y monitorean los servicios prestados. En la siguiente figura se presenta el proceso de venta de Senior Care:

Figura 21. *Proceso de venta*



Fuente: Elaboración propia

La figura 22 muestra el embudo de ventas con la conversión del 10% de los clientes, en este proceso se busca: 1) Atraer a los clientes a la plataforma digital; 2) Facilitar la compra; 3) Construir relaciones duraderas brindando información valiosa y aportando soluciones que satisfacen sus necesidades; 4) Deleitar con una experiencia extraordinaria y finalmente; 5) Retener clientes con compras recurrentes (fidelización).

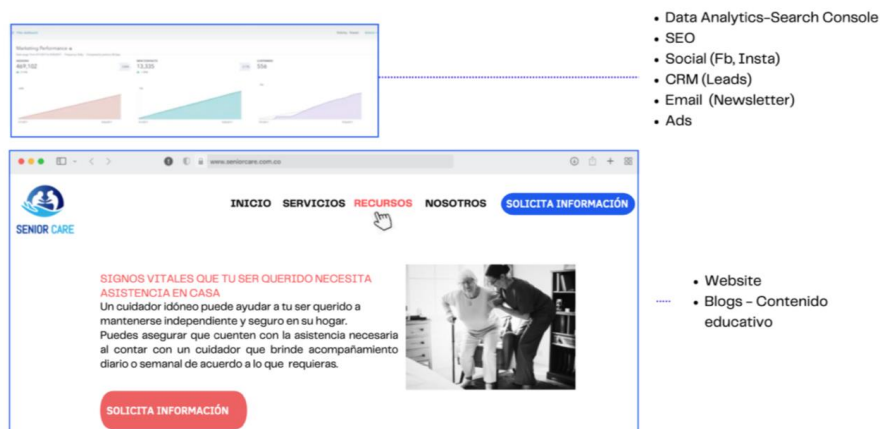
Figura 22. Embudo de ventas alineado con la estrategia de marketing



Fuente: Elaboración propia

El marketing de contenido y el SEO son elementos fundamentales para crear la audiencia de la marca Senior Care. Adicionalmente, en la estrategia se tiene en cuenta el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) o ticket promedio que es de \$7.000 COP y el Valor de Vida de un Cliente (CLV, Customer Lifetime Value, en inglés) es de 3.5 años el tiempo que permanece con la marca. Es importante destacar que el costo de adquisición de un visitante y un lead generado por contenidos resulta en un 90% más económico que una campaña paga. La creación de contenido relevante, útil e interesante permite crear audiencia y conectar con esta, por ejemplo en los blogs de la página web se puede educar al cliente respecto a cómo Senior Care soluciona sus problemas y los beneficios que obtiene al contratar nuestros servicios.

Figura 23. Plan de mercadeo de contenidos y SEO



Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la estrategia de mercadeo y de ventas se monitorean los siguientes KPIs:

- Número de usuarios que interactúan mes a ms con la plataforma vía página web, redes sociales.
- Número de clientes activos que diligencian la información del formulario para obtener el servicio.
- Número de clientes que pagan los servicios de Senior Care.
- Número de clientes que han contratado más de 1 servicio en la misma línea de negocio o en otra línea de negocio. Fidelización y potencial de testimonios que se utilizan en el marketing de contenidos como redes sociales, blogs, etc.
- Medir mensualmente la estrategia de posicionamiento orgánico con los rankings en Google Search Console.
- Número de publicidad nativa, aquella producto del voz a voz o presencia en medios de comunicación de forma gratuita (free press).
- Mejorar el Domain Authority o Domain Rating, como indicador relevante en la estrategia de contenidos.

- Medir el CLV y CAC del cliente permite conocer cómo fue la experiencia del cliente y fidelizarlos.

Figura 24. *Proceso de revisión de servicios.*



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la figura 24 reúne el proceso de revisión de los servicios prestados, en el que prima una escucha activa de los clientes, de manera que se construye una mejora continua, que garantiza la calidad en la prestación de los mismos y el posicionamiento de la marca.

5.4 Plan de mercadeo

5.4.1 Investigación de mercado

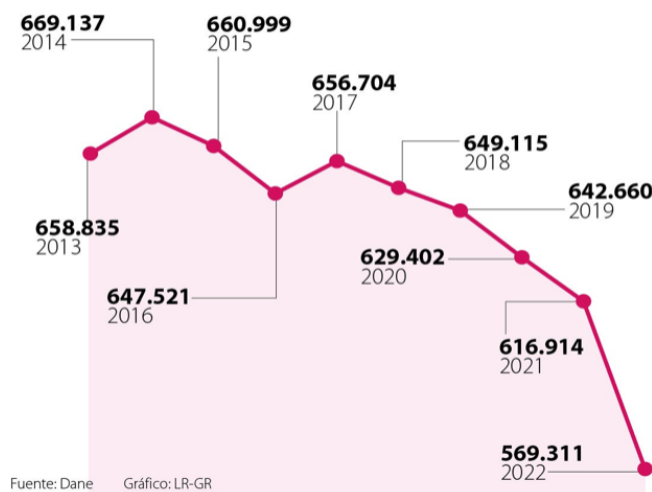
En América Latina y el Caribe se presenta tasas de envejecimiento acelerado, se estima que para el año 2060 la población de adultos mayores a 60 años represente la tercera parte de la población, un fenómeno que no es ajeno a Colombia donde los cambios demográficos se evidencian en el descenso de las tasas de natalidad, con lo cual se presenta una tendencia de

longevidad con condiciones de mejora en la calidad de vida de las personas mayores. En nuestro país, este grupo poblacional goza de mejor salud e interacción activa en la economía.

Como se puede apreciar en la figura 25, presenta la evolución de nacimientos en el país entre los años 2013 a 2022.

Figura 25. *Nacimientos en Colombia Total Nacional. Años 2013-2022*

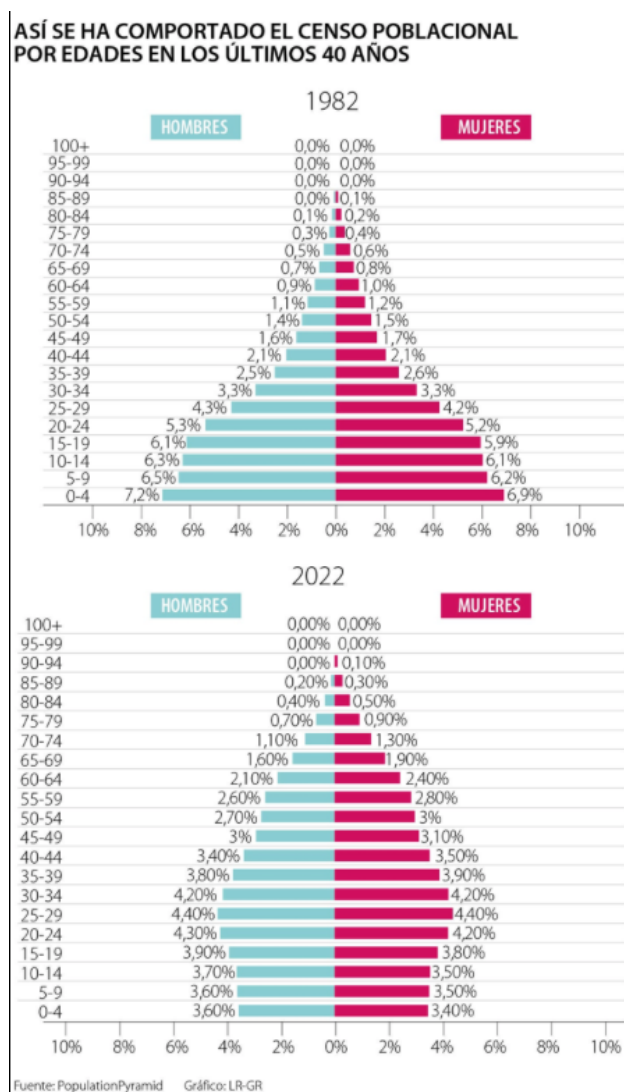
**NÚMERO DE NACIMIENTOS EN COLOMBIA
TOTAL NACIONAL. AÑOS 2013- 2022**



Fuente: Salazar (2023).

La tasa bruta de natalidad en Colombia se ha contraído en los últimos años, según cifras presentadas por el DANE, en el año 2022 la transición demográfica indicó que se presentaron 11 nacidos por cada 1.000 habitantes la tasa más baja del quinquenio y Asofondos señala un comportamiento de envejecimiento poblacional generalizado en las regiones del país.

Figura 26. Censo poblacional por edades últimos 40 años en Colombia



Fuente: Gutiérrez (2023).

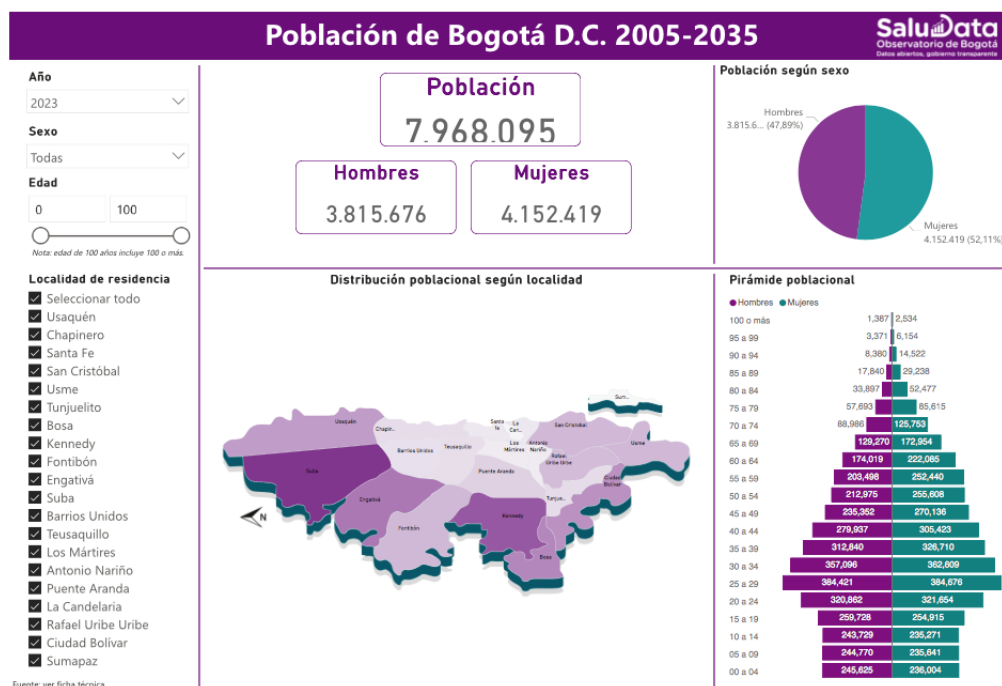
Como se puede apreciar en la Figura 26, la población joven entre 15 y 24 años ha descendido considerablemente en el país, según cifras del DANE y Naciones Unidas en los últimos 40 años este nicho poblacional representaba el 22,5% de la población total, para el año 2022 se contrajo al 16,2%. La población entre 60 y 69 años representaba en el año 1982 el 3,4% de la población en contraste con el año 2022 que representa el 8%. Las cifras reflejan la

tendencia mundial de tasas de envejecimiento y contracción de población joven que no son ajenas a Colombia dado que los expertos indican que “esto se estaría dando a medida que las nuevas generaciones reducen su fertilidad y la tecnología permite vivir más años, ya que aumenta la cantidad de personas que superan la barrera de los 65 años” (Gutiérrez, 2023).

Es importante advertir que se analizó el comportamiento de la población en la capital del país, segmentando el tamaño del mercado en la localidad de Usaquén para los estratos 4 al 6 con nivel socioeconómico clases media y alta con poder adquisitivo significativo tal como se abordó en la sección 2.1 del presente trabajo.

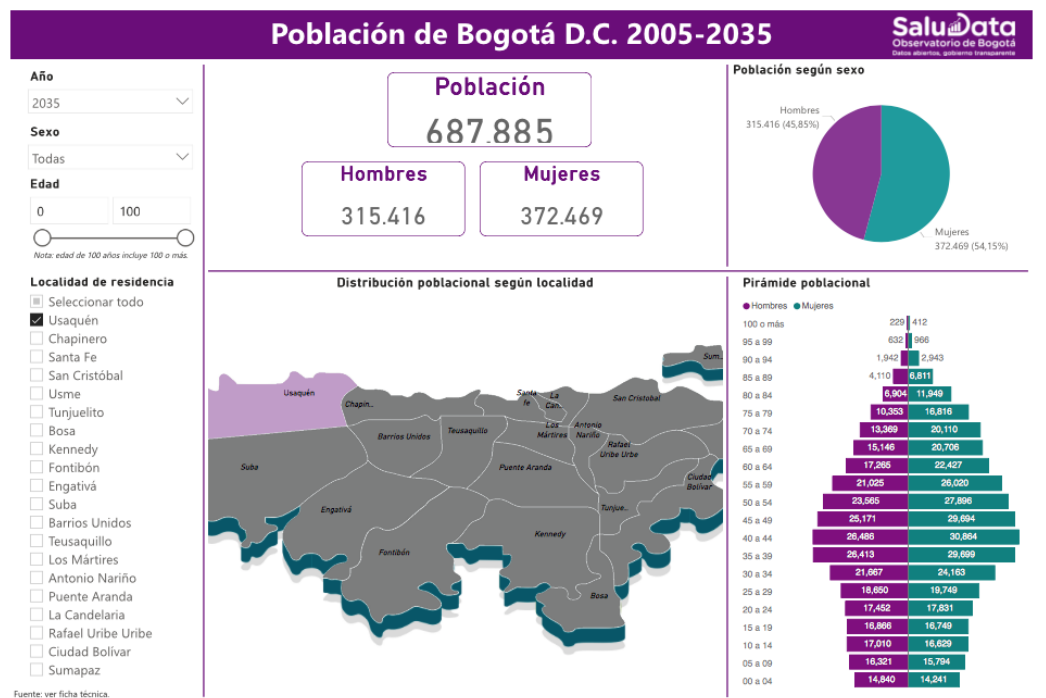
A continuación, se presentan las gráficas de SaluData (2023) que muestra en detalle el comportamiento de la población en Bogotá y la proyección demográfica para la localidad de Usaquén.

Figura 27. Población de Bogotá D.C. año 2023



Fuente: Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData (2023)

Figura 28. Población de Bogotá localidad de Usaquén año 2035



Fuente: Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData (2023)

5.4.2 *Tendencias en el mercado objetivo*

La industria está creciendo, en términos de cifras cerca de \$740 billones de dólares es el mercado global, se estima que crecerá a \$914,9 billones en 2025. La Silver Economy representa \$17 trillones de dólares a nivel mundial. Por otra parte, 85 millones es el número de personas mayores a 60 años o más en América Latina y el Caribe esto es el 13% de la población total en la región. La tendencia de envejecimiento se evidencia en el Silver Tsunami que en el 2050 alcanzarán los 190 millones de personas adultas mayores, cerca del 25% de la población de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022).

Es importante anotar, adicionalmente, que a largo plazo la tendencia de Silver Tsunami se mantiene, en Colombia actualmente hay cerca de 7 millones de adultos mayores a 60 años de los cuales el 19% viven solos en hogares unipersonales (DANE, 2021).

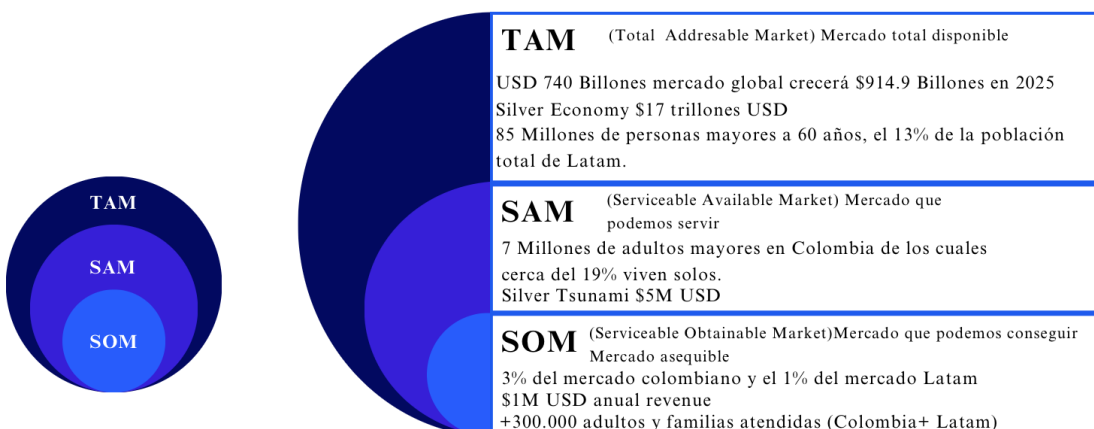
De acuerdo con Euromonitor International (2018), considera que al interior de la megatendencia de Bienestar y Vida Sana, se encuentra una población creciente de envejecimiento que supone un desafío económico y a la vez una oportunidad de negocio. La tecnología juega un rol determinante en el mejoramiento del acompañamiento al adulto mayor. Por otra parte, Euromonitor (2022) revela entre las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022 a los *Adultos Mayores Digitales* señalando que “los consumidores mayores se convierten en usuarios de tecnología más inteligentes. Las soluciones virtuales deben adaptarse a las necesidades de esta audiencia en línea ampliada”.

Según cifras presentadas por la ONU en 2022 la población mundial de mayores de 65 años era de 771 millones de personas, es decir el 10% de la población y se tiene previsto que para el año 2050 representen el 16%, en 2100 el 24% de la población mundial y para el caso colombiano representarán el 34,49%. En el año 2050 los adultos mayores duplicarán el número de menores de cinco años del total de la población y para el año 2100 los quintuplicarán (Gutiérrez, 2023).

Todo esto es especialmente significativo para países como Colombia, de acuerdo al informe presentado por Colpensiones elaborado por la Universidad Javeriana, expone que los adultos mayores movilizan alrededor del 12% del Producto Interno Bruto (PIB) del país una cifra de más de 120 billones de pesos, lo cual evidencia que gastan más que los millennials. Estos datos fueron presentados en SilverExpo la feria centrada en la economía plateada y la identificación de servicios de bienestar enfocados en este mercado objetivo que presenta grandes oportunidades de mercado si se sabe cómo ganar (Semana, 2022).

A partir de estos elementos descritos en esta sección, se muestra en detalle en la figura 29 el tamaño de mercado.

Figura 29. Tamaño del mercado TAM-SAM-SOM



Fuente: Elaboración propia.

Las preferencias de los adultos mayores han cambiado, principalmente los hábitos de compra definirán en cierta medida cómo conquistar a este nicho de mercado. Con el paso de los años los gustos y el consumo cambian, las personas mayores distan mucho del imaginario social de ser un grupo de ancianos viejos, pasivos sin vitalidad que piensan en adquirir pañales, caminadores y cajas dentales. Por el contrario, los adultos mayores de esta generación cuentan con vitalidad e intereses de mantenerse activos y estar inmersos en las actividades cotidianas en la sociedad.

A continuación, se presentan a grandes rasgos los hábitos de consumo:

-Control de gastos: se caracterizan por mantener una cultura de ahorro y adaptación financiera siendo previsivos ante fluctuaciones económicas, por lo que son rigurosos en manejar presupuestos de consumo con compras pensadas y programadas.

-Capacidad adquisitiva: la mayor parte de la población mayor a 60 años se encuentra económicamente activos, cuentan con ingresos fijos de salario, pensión o soporte de sus familiares. En esta etapa de sus vidas el dinero lo invierten completamente pensando en su

bienestar, lo gastan en satisfacer sus necesidades porque en caso de tener hijos no tienen como responsabilidad mantenerlos al encontrarse independizados y con el nido vacío.

-Adultos digitales: cerca del 60% de los adultos mayores que viven grandes ciudades del país, cuentan con conectividad a internet y tienen a su alcance varios dispositivos tecnológicos como celulares inteligentes, computadores, tablets. Hay un porcentaje que presenta dificultad para apropiarse los recursos tecnológicos, otro porcentaje hace uso de los recursos básicos de la tecnología y otro tanto de adultos mayores postpandemia COVID-19, está retomando la seguridad y confianza en el uso de la tecnología.

-Lealtad a las marcas: una vez han explorado el abanico de alternativas disponibles en el mercado, priorizan la calidad, seguridad y confianza que le transmite una marca e incluso son embajadores de la misma con el voz a voz.

-El consumo de servicios es una actividad social: aprovechan la oportunidad para interactuar con pares y ampliar su círculo social.

-En la decisión de compra influye su familia: suelen asesorarse de su familia o seres queridos para confirmar la decisión de adquirir un bien o servicio. Especialmente piden ayuda cuando se trata de plataformas digitales con las que no están habituados con el funcionamiento.

-Tienen tiempo libre: gran parte tiene el recurso del tiempo disponible para realizar diversos tipos de actividades. Les interesa ocupar el tiempo, aprender nuevos temas, practicar ejercicio, mantenerse activo socialmente.

- Principales sectores en los que gastan: alimentos y bebidas; servicios de salud; actividades de ocio y adecuaciones en el hogar. En la vivienda, por ejemplo, el envejecimiento implica adaptar el hogar de tal forma que permita que el adulto mayor viva de manera independiente pese a las limitaciones físicas como movilidad, vista y audición.

Los resultados de la encuesta realizada por Senior Care a más de 150 personas, arrojó como evidencia lo siguiente:

Tecnología:

- 90% de los adultos mayores están conectados a internet.
- 12% se siente cómodo aprendiendo a usar el celular o tableta por su cuenta.
- 88% indica que necesita asistencia con uso de tecnología.

Con quién viven:

- 54% viven solos.
- 43.5% viven con familiares.
- 95% prefiere envejecer en casa.
- 0.9% viven con amigos.
- 1.1% viven solos y cuentan con una empleada que presta servicios en el hogar.
- 0,5% viven en un hogar gerontológico.

Demografía:

- De los adultos mayores encuestados el 76,7% son mujeres y el 20,3% hombres.

Cuánto estarían dispuestos a pagar:

- El 85% pagaría cerca de \$70.000 a \$90.000 la hora de servicio para recibir cuidado y acompañamiento por los servicios ofrecidos en el portafolio de servicios de cuidador y experto TIC. Por el servicio de adecuaciones en el hogar un promedio de \$120.000.

Relevancia de los cuidadores en las familias:

- 7 de cada 10 cuidadores están empleados trabajando. Es decir, que en la mayoría de los hogares colombianos el familiar a cargo del adulto mayor se encuentra desempeñándose laboralmente y destina parte de su tiempo al cuidado del mayor.
- El 60% ha tenido que realizar ajustes a su vida laboral, por ejemplo reportarse tarde al trabajo o renunciar a su empleo para enfocarse completamente en el cuidado del adulto mayor.
- 70% de los familiares reportan niveles de agotamiento y cansancio producto del cuidado del adulto mayor. En la mayoría de casos no se encuentran capacitados para atender las necesidades de su ser querido.

Lo anterior, refleja simplemente que Senior Care tiene un abanico de oportunidades para atender necesidades del mercado en Colombia, así como en la región de América Latina y el Caribe a través de la lectura adecuada de las tendencias y una mirada desde los lentes del adulto mayor con la evidencia de su comportamiento y preferencias de consumo.

5.4.3 Barreras de entrada

Las barreras de entrada del emprendimiento incluyen superar las tradiciones en el cuidado del adulto mayor, en las familias que pasan por elementos básicos tales como las familias que designan a algún miembro para que se haga cargo de sus mayores, familias que contratan trabajadoras de empleo doméstico que entre sus labores se encuentra tanto el aseo general del hogar, como el cuidado del adulto mayor.

Por otra parte, al inicio del emprendimiento la inversión es alta dado que se debe desarrollar la plataforma digital y cubrir algunos gastos operativos para la puesta en marcha del negocio, sumados a los recursos de posicionamiento de marca y enfrentar los desafíos propios del reconocimiento de la misma aunado al esfuerzo de recursos humanos por contar con personal idóneo y calificado. Finalmente, otra barrera de entrada está asociada al componente tecnológico de la plataforma que cuenta con un software especializado desarrollado al interior del emprendimiento con las necesidades ajustadas a las operaciones requeridas de tal forma que se atienda el cuidado al adulto mayor y se brinde el acompañamiento a lo largo del envejecimiento del viaje de envejecimiento con experiencias memorables tanto para el adulto como para sus familias, de esta forma nos convertiremos en su gran aliado haciendo uso de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial y empoderándolos para que se mantengan seguros y conectados.

5.4.4 Amenazas y oportunidades

Tabla 16. DOFA de Senior Care

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta unificada de servicios. • Programas especializados capacitación TIC adulto mayor. • Atención virtual y presencial. • Atención con flexibilidad a las necesidades del cliente. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en selección de cuidadores. • Experiencia en selección de personal. • Alta rotación de colaboradores. • Falta de reconocimiento en el campo y de la marca. • Atención y presencia en otras ciudades y regiones.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápido crecimiento de tasas de envejecimiento “Silver Tsunami” 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica a nivel mundial y nacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Alfabetización digital adulto mayor. • Formación TIC adulto mayor un mercado por explorar. • Segmento de alta fidelización. • Expansión a principales ciudades de Colombia y países en Latam. • Alianzas estratégicas B2C y B2B. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de gobierno con reformas tributarias, a la salud y al trabajo que son inciertas y ocasionan desconfianza en sector inversionista. • Negocio centrado al individuo pueden existir riesgos reputacionales.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a las debilidades de Senior Care, se debe trabajar en fortalecer las relaciones con los cuidadores para evitar la rotación de personal, sumado a brindar experiencias memorables con los adultos mayores y sus familias en el que prima la confianza en el servicio, de tal forma que se presenta un reconocimiento de marca y a su vez una fidelización por parte de los clientes que son dados a privilegiar los servicios y ser embajadores de la misma al compartir sus experiencias inolvidables y gratamente satisfactorias.

Adicionalmente, se buscará expandir la presencia de Senior Care en otras ciudades del país y regiones a nivel Latinoamérica con un enfoque de Economía glocalizada que permite a futuro implementar otras líneas de negocio y diversificar los servicios prestados dado que la empresa piensa de forma global, pero actúa de manera local.

Por otra parte, si bien existe un riesgo en cualquier tipo de inversión, las amenazas que se presentan son las dificultades financieras dado el comportamiento económico a nivel nacional y las incidencias macroeconómicas internacionales en el panorama nacional aunado a la expansión regional país por país, que en el mercado latinoamericano puede suponer un reto logístico en el funcionamiento operativo de las nuevas unidades de negocio. En lo referente a riesgos reputacionales, se pueden llegar a presentar como resultado de un equipo cuidador que incurra en

malas prácticas o descuide al adulto mayor dada la rotación de personal, en ese sentido sería una probabilidad baja dado que Senior Care cuenta con altos estándares de calidad y un magnífico equipo cuidador, al tiempo que se mantiene atenta a las tendencias del mercado para satisfacer las necesidades del mismo y conservar su diferencial y ventaja competitiva.

5.4.5 Competidores claves

Senior Care cuenta con los siguientes competidores:

Tabla 17. Plan de recopilación de datos del competidor Pródigos

Nombre:	Pródigos/T-cuidamos
Precio:	\$60.000-\$500.000 El precio varía de acuerdo a la necesidad del cliente.
Beneficios y características:	Pródigos es una plataforma está enfocado en enfermeras a domicilio, talento humano, tecnología, trámites médicos. Ubicación: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla Una de las líneas de negocio que manejan es Software para gestión domiciliaria de personal de salud. (Vigiteo es un producto de Pródigos). La atención domiciliaria la presta T-cuidamos, cuenta con consolidación en el mercado, actualmente opera en Bogotá y Cali.
Tamaño / Utilidad:	30%
Estrategia de mercado:	Marca posicionada en el mercado, con publicaciones en medios de comunicación nacionales. Promoción en redes sociales. Plataforma digital, Vigiteo es el Software desarrollado y su principal enfoque en este momento. Brinda servicio de gestión de talento humano.
Debilidades	No cuenta con paquetes, la información de precios la brindan internamente por medio de WhatsApp o al correo. El tiempo de respuesta es según disponibilidad. No presenta servicios de adecuación del hogar ni apoyo en selección de hogar gerontológico. Tiene reconocimiento en redes pero se ha dedicado a la línea de Vigiteo que es su principal fuente de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Plan de recopilación de datos del competidor Mayor Cuidado

Nombre:	Mayor Cuidado
Precio:	\$50.000-\$150.000
Beneficios y características:	E-commerce, tienda online de cuidado, bienestar, estimulación cognitiva (juegos), brinda talleres y clases. Adicionalmente, provee experiencias como por ejemplo, planear cumpleaños, sorpresas, ocasiones especiales.
Tamaño / Utilidad:	30%
Estrategia de mercado:	Promoción en página web.
Debilidades	No maneja paquetes, es un e-commerce, los servicios de cuidado dependen de la disponibilidad y no presenta tarifas, las cuales son variables y sujetas a la ubicación geográfica y necesidad del servicio para elaborar la cotización, con tiempo de respuesta de 2 a 3 días por medio de WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Competidores de Senior Care

	 SENIOR CARE	 Pródigos	 Mayor Cuidado	 Lazos Humanos
Soporte TIC	<input checked="" type="checkbox"/>			
Programar cuidador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Adecuaciones del hogar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Acompañamiento vida independiente -asistida	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Selección de hogar gerontológico	<input checked="" type="checkbox"/>			

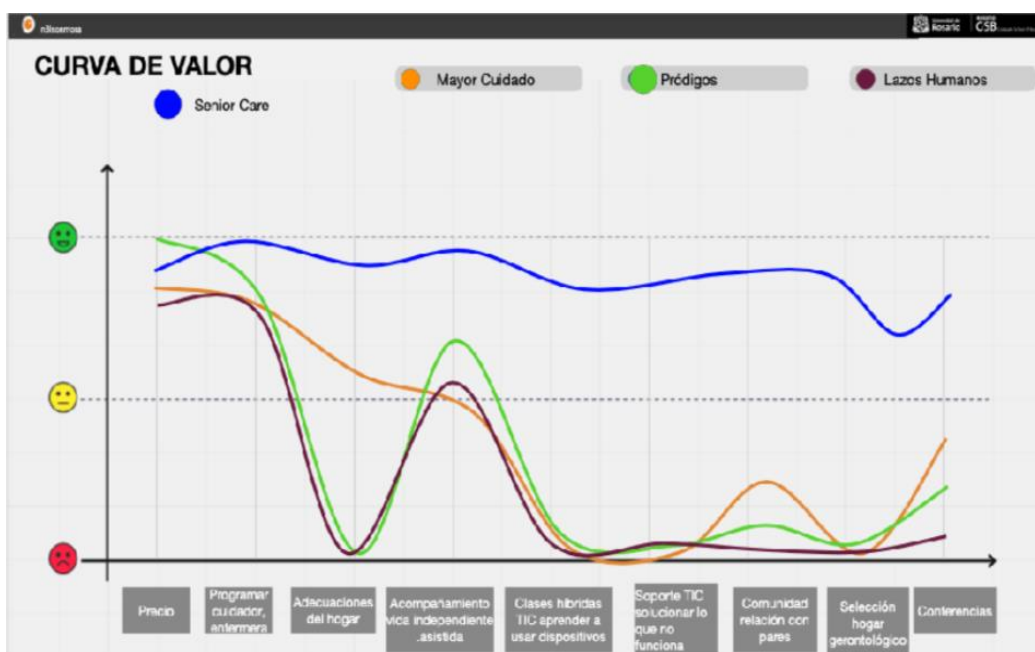
Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de los competidores, que ofrecen servicios fragmentados, en Senior Care se encuentra en un solo lugar la solución a los puntos neurálgicos que necesita el adulto mayor a lo largo de su viaje de envejecimiento, por lo tanto, se aborda con las líneas de negocio, las diferentes necesidades y matices que requiere el adulto mayor.

En la plataforma digital, encuentra el cuidado idóneo, el lugar ideal y se empodera al adulto mayor con la tecnología. Por medio de la Inteligencia Artificial se realiza un “match” entre equipo cuidador y el Senior de tal forma que se evalúa perfil, patrones, necesidades y con el algoritmo se provee el servicio ajustado a lo que necesita desde los lentes de compatibilidad y no solo de disponibilidad.

A continuación, se presenta la figura 31 con la curva de valor de Senior Care producto del análisis competitivo.

Figura 31. Curva de valor Senior Care frente a los competidores



Fuente: Elaboración propia.

La curva de valor permite concluir lo siguiente respecto a los competidores que atienden el nicho de mercado:

- Carencia de oferta de servicios que atiendan diferentes etapas de envejecimiento en especial enfocado en adultos mayores y sus familias que adquieren el servicio.
- Precios entre \$60.000 y \$100.000 por hora de servicio de cuidador, fisioterapeuta o enfermera. Los principales competidores cuentan con precios de horas o paquetes de servicios que varía según la ubicación geográfica del cliente, por tanto, en las páginas web no ofrecen información detallada sino por el contrario se deben dejar los datos de contacto para que brinden la información de precios y lo que incluye dependiendo de las necesidades del cliente.
- Ausencia de servicio que ofrezca match entre Seniors y Equipo cuidador con Inteligencia Artificial para optimizar las preferencias de los usuarios.
- Deficiente monitoreo y seguimiento del personal cuidador.
- Ausencia de oferta de adecuación del hogar.
- Ausencia de oferta servicios soporte TIC para ayudar al adulto mayor a solucionar problemas tecnológicos.
- Conferencias y talleres solo los ofrece un competidor. Se presenta oferta limitada de espacios de comunidad para interactuar con pares.

5.4.6 Precios

En la tabla 18 se explica la fijación de precio basado en valor y las consideraciones para priorizar la estrategia de precios.

Tabla 19. *Estrategia de precios*

Nombre del emprendimiento	Senior Care	
<p>Se emplea la estrategia de precio Basado en Valor percibido por el cliente. Se revisó a los competidores, los precios promedio. En ese sentido, el emprendimiento se encuentra en una gama media y alta de precios en comparación al mercado, sumado a que el equipo de ventas tiene un enfoque en la comprensión del valor percibido potenciando la ventaja competitiva de la marca y los beneficios que ofrece a la solución del problema que se les presenta.</p> <p>No se cuenta con política de crédito y el servicio al cliente se brinda de manera personalizada, desde el inicio cuando está en la búsqueda, se revisan las opciones que mejor se ajustan a sus requerimientos, se acompaña durante todo el proceso, se revisa cómo fue la atención, su grado de satisfacción y finalmente se brinda servicio post venta según el caso.</p>		
<p style="text-align: center;">Costo Plus</p> <p>Se observó la variable de costos, como se puede evidenciar en la sección de plan financiero. No obstante, no fue el foco primordial para establecer el precio.</p>	<p style="text-align: center;">Basado en Valor</p> <p style="text-align: center;"><i>Basado en el valor percibido de la marca y la ventaja competitiva.</i></p>	<p>Otro:</p> <p>Comunicación efectiva del valor percibido, no caer en guerra de precios. El segmento del cliente se encuentra alineado al software de precios para monitorear su desempeño.</p>
<p>Proporcione una explicación de la selección de su modelo de precios.</p> <p>Se compite en calidad y prestación del servicio. Dado el resultado de la encuesta, se evidenció lo que estaría dispuesto a pagar el cliente final. El precio no se fijó con el foco en costos sino por el contrario, se tuvo en cuenta la mirada del valor.</p> <p>Para fijar el precio se realizó un análisis de costos operacionales, valor percibido, se realizaron entrevistas y encuestas para conocer cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente. Costo beneficio, comportamiento del gasto del consumidor tanto del usuario (familiar) cliente (adulto mayor) que este último en ocasiones es tanto usuario como cliente dependiendo de la etapa de envejecimiento.</p> <p>Se ha tenido el enfoque de cuánto está dispuesto a pagar, no se preguntan rangos de precios, en ocasiones el valor percibido del servicio es mayor por lo que estarían dispuestos a pagar un mayor valor del mercado, basado incluso en experiencias pasadas relacionadas con servicios similares o sustitutos comparados con el costo beneficio.</p> <p>Se priorizó de forma estratégica 3 principales líneas de negocio: 1) Agendamiento de cuidador, enfermera o fisioterapeuta; 2) Agendamiento con experto TIC; 3) Adecuaciones en el hogar.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

5.4.7 Canales de distribución

Senior Care cuenta con los siguientes canales de distribución para prestar sus servicios:

- Directos: Redes sociales, WhatsApp, Plataforma digital, Página web, contacto directo a nivel presencial y virtual con los clientes.
- Indirectos: Referidos por voz a voz de clientes satisfechos.

5.5 Red de contactos

Senior Care participará activamente en ferias enfocadas en el mercado de bienestar y cuidado del adulto mayor, por ejemplo en SilverExpo. Adicionalmente, se asistirá a eventos organizados por actores públicos, privados, academia, ONGs y organismos internacionales como el BID que une esfuerzos de diversos actores para desarrollar una agenda innovadora alrededor de la economía plateada, espacio enriquecedor de networking para entablar lazos con socios multisectoriales y generar tanto un reconocimiento como posicionamiento de la marca. Finalmente, se mantendrá la presencia en redes sociales con la estrategia de marketing en la que se prioriza el contenido y por medio de las relaciones públicas se difunde la labor innovadora de Senior Care como startup tecnológica que brinda facilidad de acceso y cuidado al adulto mayor.

6. Conclusiones

Senior Care es una plataforma digital para el cuidado del adulto mayor en Colombia que a través de la innovación tecnológica en Inteligencia Artificial, ayuda a las familias a encontrar el lugar ideal, el cuidador idóneo y empodera a las personas mayores con la tecnología como su gran aliada para mantenerse seguro, independiente y conectado. Nuestro propósito es brindar facilidad de acceso a cuidado y acompañamiento al adulto mayor a lo largo de su viaje de envejecimiento y ser el gran aliado de sus familias en ese proceso.

La industria del cuidado al adulto mayor está tomando fuerza a nivel global y Colombia no es indiferente a los retos de envejecimiento y las vicisitudes de la Economía Plateada, de la cual se derivan tendencias y oportunidades de innovación para emprendimientos como Senior Care que atiende a la población de adultos mayores.

Resulta importante destacar los beneficios a la comunidad que se desprenden del desarrollo del emprendimiento, el cual tiene presente no solo la relevancia del valor económico que pueda generar sino también la creación de valor para la sociedad. En ese sentido, en primer lugar se encuentra el impacto económico al generar diferentes fuentes de empleo, tanto directo como indirecto relacionado con la plataforma en el que se busca impactar positivamente en la mejora de la calidad de vida de las personas y de esta forma unir esfuerzos junto con diversos actores multisectoriales para aportar valor al ecosistema del adulto mayor.

En segunda medida, se evidencia el impacto en el desarrollo de comunidad al ser un motor de inclusión social de las personas mayores; se comparte y promueve la filosofía de una

nueva forma de cuidado, en la que se dignifica al adulto mayor, brindando servicios de cuidado integral, centrado en las necesidades y experiencias de los Seniors aunado al lugar que ocupan en nuestra sociedad. En tercer lugar, se presenta un desarrollo humano caracterizado por la escucha activa de las personas, para que clientes, colaboradores y miembros del equipo se sientan escuchados y tenidos en cuenta, de tal forma que se construya una mejora continua que garantice el crecimiento personal. Adicionalmente, el equipo fundador se encuentra en constante aprendizaje y atento a las tendencias para servir a los Seniors y sus familias, de tal forma que se le transmite al equipo de alto rendimiento la cultura organizacional, la filosofía y el propósito que nos caracteriza con un impacto positivo en la sociedad.

Ahora bien, es útil advertir que como estrategia de posicionamiento, Senior Care innovará constantemente para cumplir con las expectativas de sus clientes y brindar servicios con los más altos estándares de calidad, en ese sentido fortalecerá la credibilidad y confianza depositada en la marca. Es importante anotar, adicionalmente, que tanto el análisis de mercado como la validación realizada y el análisis financiero presentado en este trabajo, permitió concluir la viabilidad del proyecto y su favorable puesta en marcha.

En síntesis, Senior Care presenta un abanico de oportunidades por explotar, tal como se pudo evidenciar a lo largo del documento, tiene a su favor un volumen de mercado, tendencia de crecimiento del mercado senior que cuenta con capacidad adquisitiva, potencial de escalabilidad y crecimiento para consolidarnos como líderes en Colombia y la región de América Latina.

7. Recomendaciones

Se recomienda no olvidarse del lado humano, la importancia y orientación hacia las personas, son estos los factores que deben estar presentes a lo largo del desarrollo del proyecto de manera que el impacto sea exitoso. En cuanto al rol de los fundadores, se recomienda que propendan por potencializar las habilidades para liderar equipos de alto rendimiento y de esta forma mantenerse competitivos en el mercado, especialmente en empresas con base tecnológica como Senior Care, en la cual se favorezca una cultura, en que primen valores de respeto, confianza y seguridad. Teniendo en cuenta lo anterior, resulta fundamental que los directivos reconozcan la humanidad en los equipos y sean multiplicadores de experiencias extraordinarias que potencien la innovación y productividad en la organización. Además, se debe fomentar el relacionamiento con actores multisectoriales como sociedad civil, academia, sector público, sector privado, organismos internacionales, entre otros, para participar activamente en la agenda y ecosistema de cuidado de personas mayores. Finalmente, se recomienda construir sobre el propósito común de mejorar la calidad de vida y dignificación de los adultos mayores tanto en Colombia como en la región de América Latina.

8. Referencias bibliográficas

Armstrong, G., & Koler, P. (2017). *Principles of Marketing*. (17 ed.). Pearson.

Ávila Cristancho, M. F, Cárdenas Mejía, J. P., Calderón Villegas, J. J., López Castro, Y otros.

(2021). *Transformaciones en el Derecho comercial. Reflexiones a propósito de los 50 años del Código de Comercio*. Bogotá (Colombia) Editorial tirant lo blanch, Cámara de Comercio de Bogotá y Colegio de Abogados Comercialistas. Pp 31.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/edeb4d13-4e3a-42da-aed9-5dc590e06f14/content>

CEPAL (2022). Boletín de Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores en América

Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/enfoques/paises-america-latina-caribe-iniciaron-proceso-cuarto-examen-evaluacion-plan-accion?utm_source=CiviCRM&utm_medium=email&utm_campaign=20220131_Boletin_Envejecimiento_19

Corficolombiana. (2021). Informe Finanzas Corporativas 2022. Manual de Estrategias para 2022.

<https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Informe%20Anual%20Finanzas%20Corporativas%202021%20Manual%20de%20Estrategias%20para%202022.pdf/23179441-6772-c48a-d68f-f5cfd02a433f>

DANE (2021). *Personas mayores en Colombia, hacia la inclusión y la participación*. XV

Congreso Internacional de Envejecimiento y Vejez.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/nov-2021-nota-estadistica-personas-mayores-en-colombia-presentacion.pdf>

- European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, Worthington, H., Simmonds, P., Farla, K. et al., The silver economy- Final report, Publications Office (2018). <https://data.europa.eu/doi/10.2759/685036>
- Euromonitor International (2022). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>
- Fajardo, L. (14 de junio de 2017). Qué es el “tsunami plateado” que amenaza millones de empleos en Estados Unidos, América Latina y el resto del mundo. *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40269942>
- Fundación Saldarriaga Concha (2021). Economía plateada. Recuperado de <https://www.saldarriagaconcha.org/economia-plateada-2/>
- Gestor (2022). Gestor Comercial y de Crédito. Gestor Universidades. <http://www.gestorcc.org/universidades/CredPrincipal.aspx>
- Gutiérrez, A. (10 de junio de 2023). Los jóvenes y niños son cada vez menos dentro del total de la población colombiana. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/tesis-de-tesis/los-jovenes-y-ninos-son-cada-vez-menos-dentro-del-total-de-la-poblacion-colombiana-3634977>
- HubSpot (s.f.). Inteligencia artificial: qué es, cómo funciona e importancia en 2023. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/inteligencia-artificial-esta-aqui>
- Iberdrola (s.f.) Silver economy. 'Silver economy', los mayores serán el motor de la economía del futuro. <https://www.iberdrola.com/innovacion/silver-economy>

Ministerio de Salud y Protección Social (agosto de 2018). Cartilla sobre el buen trato a las personas adultas mayores. Bogotá.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/cartilla-buen-trato-adultos-mayores.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (junio de 2020). Boletines Poblacionales: Personas Adultas Mayores de 60 años. Oficina de Promoción Social Ministerio de Salud y Protección Social I-2020

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/280920-boletines-poblacionales-adulto-mayorI-2020.pdf>

Oficina Virtual de Propiedad Industrial . (s.f.) Superintendencia de Industria y Comercio.

<https://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/TM/Qbe.aspx?sid=638300396910281056>

Ortiz. M, (1 de octubre de 2016). Colombianos envejecen más rápido de lo pronosticado. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/salud/envejecimiento-de-los-colombianos-51177>

Okumura,M., M. Stampini, C. Buenadicha, A. Castillo, F. Vivanco, M. A. Sánchez, P. Ibararán y P. Castillo (2020). La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/la-economia-plateada-en-america-latina-y-el-caribe-el-envejecimiento-como-oportunidad-para-la>

Passport. Euromonitor International (24 de abril de 2018). MEGATRENDS: HEALTHY LIVING-THE NEW FACE OF HEALTHY AGEING.

<https://www.portal.euromonitor.com%2fportal%2fanalysis%2ftab#>

Portafolio (19 de septiembre de 2022). Más del 20% de hogares tendrán dispositivos inteligentes en el 2025. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/tendencias/mas-del-20-de-hogares-tendran-dispositivos-inteligentes-en-el-2025-571374>

Salazar. C, (31 de marzo de 2023). Cae tasa de natalidad, con 11 nacidos por cada 1.000 personas, e impacta la pensional. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-de-las-reformas/cae-la-tasa-de-natalidad-con-11-nacidos-por-cada-1-000-personas-e-impacta-la-pensional-3582185#:~:text=Laboral,Cae%20la%20tasa%20de%20natalidad%2C%20con%2011%20nacidos%20por%20cada,personas%2C%20e%20impacta%20la%20pensional&text=En%202022%2C%20el%20volumen%20total,a%20la%20disminuci%20n%20de%20nacimientos>

Secretaría del Hábitat (2019) Infografía Usaquéen- Hábitat en cifras.

<https://ovdc-5c280b.ingress-alpha.easywp.com/wp-content/uploads/2020/08/Usaquen.pdf>

Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData (2023).

<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

Secretaría Distrital de Salud (2021). Informe Especial sobre Demografía y Salud en Bogotá.

<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/2021/08/11/infografia-demografia-y-salud-en-bogota/>

Sistema Único de Información Nomaiva-SUIN-Juriscol (2023). Normas sobre protección al adulto mayor. <https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/adultomayor.html>

Stampini, M. (2019). La economía plateada, un mercado de nuevas oportunidades.

<https://blogs.iadb.org/salud/es/economia-plateada/>

Revista Semana (18 de agosto de 2022). La billonaria suma que ponen en la economía

colombiana los adultos mayores. [https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/la-](https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/la-billonaria-suma-que-ponen-en-la-economia-colombiana-los-adultos-mayores/202223)

[billonaria-suma-que-ponen-en-la-economia-colombiana-los-adultos-mayores/202223](https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/la-billonaria-suma-que-ponen-en-la-economia-colombiana-los-adultos-mayores/202223)

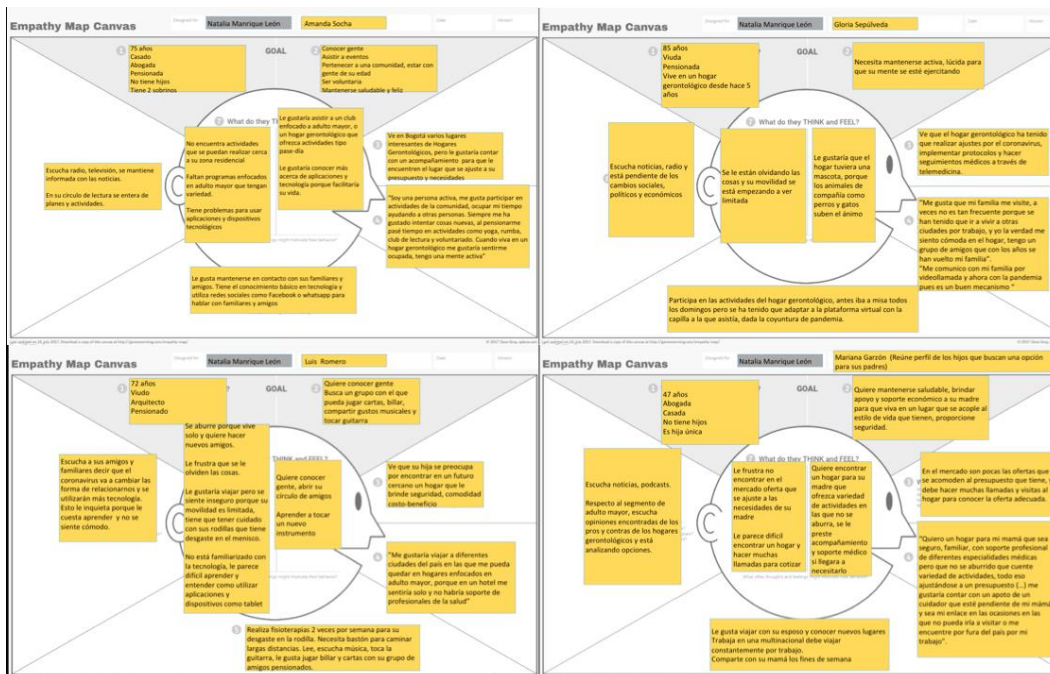
9. Anexos

Anexo 1. Mapas de Empatía, entrevistas, insights redes sociales

The image displays 12 Empathy Map Canvas diagrams, arranged in a 3x4 grid. Each canvas is a circular diagram with four main sections: 'GOAL', 'THINK and FEEL', 'HEAR', and 'FAITH'. The canvases are for the following individuals:

- Top Row:**
 - 1. Cecilia Niño (78 años):** Needs to learn technological skills to communicate with her mother. She feels isolated and needs to see her mother more often.
 - 2. Martha Franky (70 años):** Needs to make decisions with her mother about the city. She is worried about the future and needs to see her mother more often.
- Middle Row:**
 - 3. Liga Zambrano (60 años):** Needs to take care of her health. She is worried about her family and needs to see her mother more often.
 - 4. German Venegas (67 años):** Needs to stay in his house and receive help. He is worried about his health and needs to see his mother more often.
- Bottom Row:**
 - 5. Carlos Escobar (77 años):** Needs to stay in his house and receive help. He is worried about his health and needs to see his mother more often.
 - 6. Gustavo López (79 años):** Needs to stay in his house and receive help. He is worried about his health and needs to see his mother more often.

Each canvas also includes various insights and quotes from the interviewees, such as 'Escucha la radio, ve noticias en vivo, CNN', 'Teme poder de Parkinson como uno de sus hermanos mayores', and 'Necesito aprender herramientas tecnológicas para comunicarme con mi mamá, en casa como hablar el idioma de ellos'.



Grupo han pensado que en algun momento tendran que buscar lo mejor para sus padres, Los dejarian en casa con todos los cuidados?

18 Me gusta Responder 126 comentarios

Ana Fernanda Martinez tal cual... estamos pasando con este proceso de llevar a un hogar a mi abuelita... imposible mantener todos esos gastos para poder tenerla en casa. A Dios gracias está bien y contenta, dice que esta mejor

19 h Me gusta Responder 4

Esmeralda Perras Angel yo digo que no todos los casos son iguales. Depende de las dolencias, lo achaques y las condiciones en que uno llegue a la vejez. También depende de la capacidad económica de cada familia. En cualquier caso es mejor que un anciano esté en manos de los expertos, siempre y cuando la familia esté muy pendiente y no abandone a su familiar a su suerte. Yo siempre digo a mis hijos: cuando yo sea una anciana, no deseo ser estorbo para nadie, quiero estar en un hogar geriátrico

19 h Me gusta Responder 1

Angela Maria Franco Agudelo Me pega durisimo pensar en eso... 😞

13 h Me gusta Responder 1

Maria Isabel Torres Loyo En casa

18 h Me gusta Responder 3

Miryam Yanet Robles Cuando ya no me reconozca y no camine, lo llevo, antes nop

18 h Me gusta Responder 4

Ines Elvira Samper Tomar esa decisión es muy difícil, en lo posible tenerlos en su casa lo mejor posible. Pero también buscar el bienEstar para ellos.

18 h Me gusta Responder

Adriana Quintero L Yo lo hice hace unos años en casa de ella xq era su deseo y tenía el apoyo de la familia; en ese momento me parecía terrible ese tema pero con el tiempo entiendo que es una magnifica opción, están bien cuidados, le das los medicamentos que son, los saben mover

18 h Me gusta Responder

Ana Maria Jaramillo Nos pasó y creo que nos demoramos en hacerlo, lo más importante es que el lugar sea lindo pero, con las mejores personas, eso toma Tiempo buscar, mirar bien, y ellos van a estar 24 horas cuidados. Si eliges bien el lugar, esa es la tarea más difícil

19 h Me gusta Responder 1

Ana Fernanda Martinez Ana Maria Jaramillo así es...hay muchos juicios alrededor que demoran las decisiones, que perjudican finalmente a los ancianos.

18 h Me gusta Responder

ClaudiaPatricia Daza Como una madre que soy, ya mis hijas tienen la orden de enviarme a un hogar geriátrico con todas las comodidades obviamente

18 h Me gusta Responder

Eri de LO Yo tengo una mamá joven y con salud (65 años) y acaba de enviudar hace un año 😞 Ella no quiere estar sola, me suplica que busquemos una casa grande y vivamos con ella (mi esposo, mis hijos y yo) una difícil decisión, porque hay que tener en cuenta muchas cosas. Así que desde ya, estoy pensando, cómo haremos cuando esté mayor, porque ella no quiere estar sola, ni lejos de sus seres amados 🥺

18 h Me gusta Responder 2

Ver 3 respuestas anteriores...

Cu Benitez Eri de LO vivir con la mamá es lo máximo. Mi mami vino a vivir con nosotros cuando tenía 57, me parece super ya que su proceso de envejecer no se siente, cuando enfermó pudimos cuidarla sin alterar las dinámicas familiares y cuando sea más viejita, estará en la

18 h Me gusta Responder 12

Ysbelia Hernandez Eri de LO mi mamá enviudó a los 62, por un tiempo vivió conmigo, mi esposo e hijos... pero es difícil para el esposo de uno aceptar esa situación, y es entendible. A mi tampoco me gustaría vivir con mi suegra. Así que le arrende un apartamento debajo nuestro y era como que mi apartamento era de tres pisos. Vivíamos juntos pero no revueltos. Mi mamá tenía su espacio y nosotros el nuestro. Le tenía empleada a cargo de mi mamá. La relación de pareja necesita espacio, así que no te recomiendo que viva con ustedes, pero si cerca de ustedes.

18 h Me gusta Responder 12

Eri de LO Ysbelia Hernandez esas justamente son mis preocupaciones 😞

18 h Me gusta Responder

Beatriz Helena Rodriguez Silva Es muy interesante cómo la mayoría responde pensando en sus padres porque así está redactado el post... pero cambian la pregunta pensando en uds mismos.... Tienen planeada SU vejez?? Tienen los ahorros suficientes para cuidarse y no depender de sus hijos? Quisieran UDS quedarse en casa en caso de enfermado o ser atendidos en un lugar especializado... piensen en Uds... qué están haciendo desde ya para tener una buena vejez?...

1 h Me gusta Responder

Juan Camilo Mejia Uribe La calidad de vida de las personas varía de acuerdo a su edad, considero que para un adulto mayor los cuidados 24/7 son prioridad, más allá de una casa grande o un carro último modelo necesitan atención permanente, dosificación de medicamentos a horas, etc., Si eres una persona con recursos suficientes lo mejor será tenerlos en casa, de lo contrario un hogar es una

14 h Me gusta Responder 12

Nelly Bautista En mi concepto no hay ningún palacio que pueda remplazar a la familia.

14 h Me gusta Responder 3

Julieta Roa Nelly Bautista totalmente de acuerdo

14 h Me gusta Responder 3

Karol Fandiño Nelly Bautista yo pienso exactamente igual.

5 h Me gusta Responder 1

Milán Sánchez - Milo Trabajar y tener dinero para la vejez. No ser carga ni económica ni de cuidado. A mi que me cuide la familia hasta cuando no sea una carga. Si llego a ser carga Dios me permita tomar la decisión a mi y tener el dinero para pagar por mis cuidados donde yo decida.

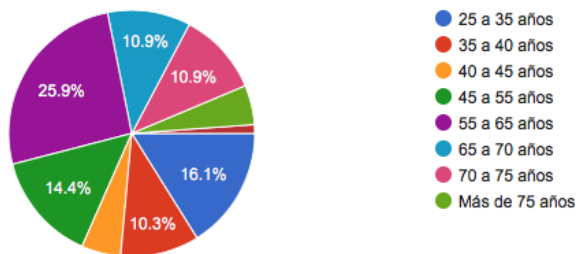
Anexo 2. Encuesta

Encuesta- Cuidado del adulto mayor

Queremos conocer tu opinión y experiencia respecto al cuidado del adulto mayor a 65 años con el fin de validar una idea de negocio.

¿Qué edad tienes?

174 respuestas



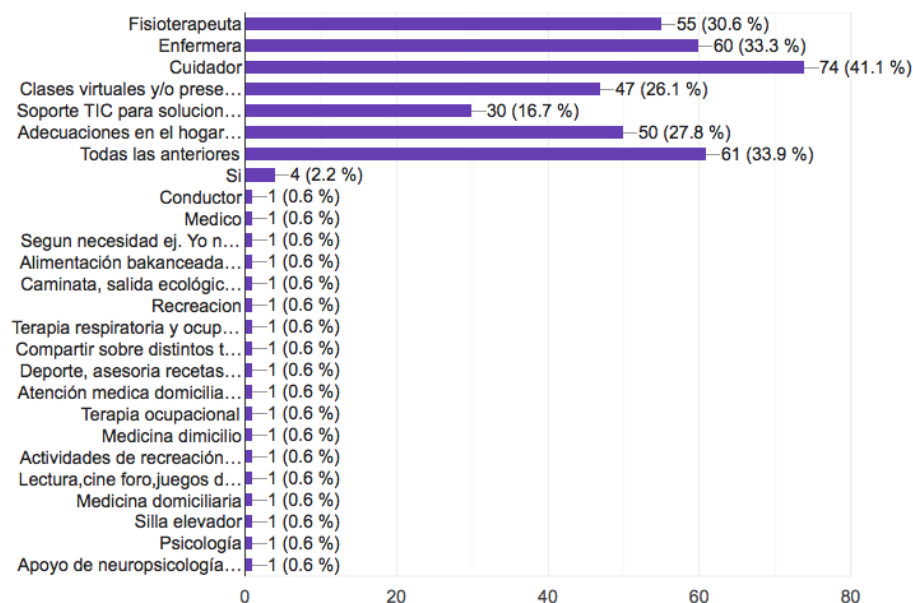
¿En qué ciudad vives?

176 respuestas



¿Qué servicios contratarías para un adulto mayor?

180 respuestas



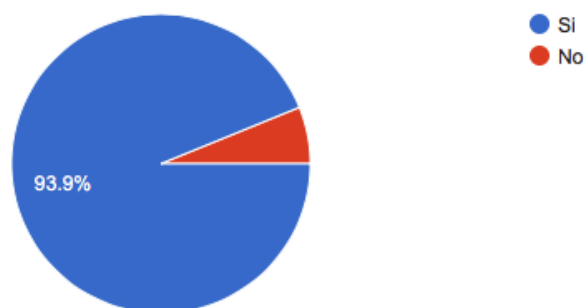
¿Cuál ha sido tu experiencia en la búsqueda de este tipo de servicios?

174 respuestas



¿Contratarías un servicio de fisioterapeuta en casa de requerirlo para un adulto mayor?

179 respuestas



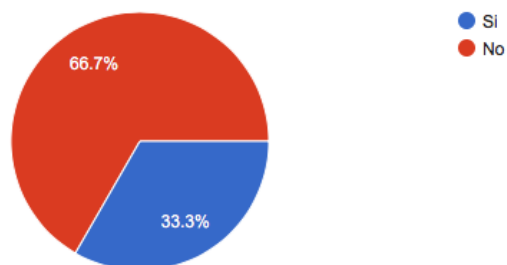
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una hora de fisioterapeuta en casa?

166 respuestas



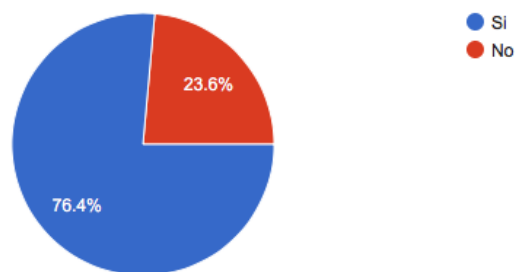
¿En los últimos 12 meses has requerido como adulto mayor o familiar de adulto mayor soporte para solucionar lo que no funciona con los dispositivos tecnológicos?

177 respuestas



¿Te gustaría como adulto mayor recibir soporte para solucionar lo que no funcione con el celular, computador tableta o TV?

174 respuestas



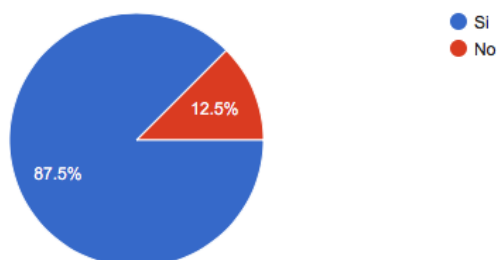
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio personalizado de soporte TIC presencial y/o virtual?

153 respuestas

100000
80.000
No se

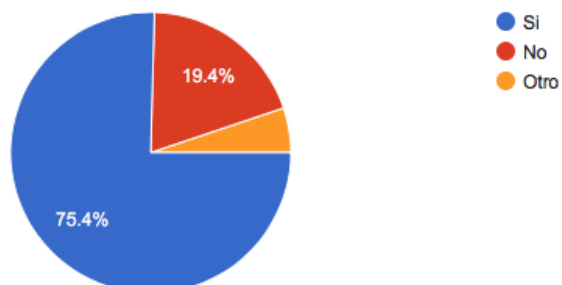
¿Te gustaría como adulto mayor hacer parte de una comunidad para compartir saberes y adquirir conocimiento? En caso de ser familiar de un adulto mayor ¿Te gustaría encontrar una comunidad en la que pueda hacer parte?

176 respuestas



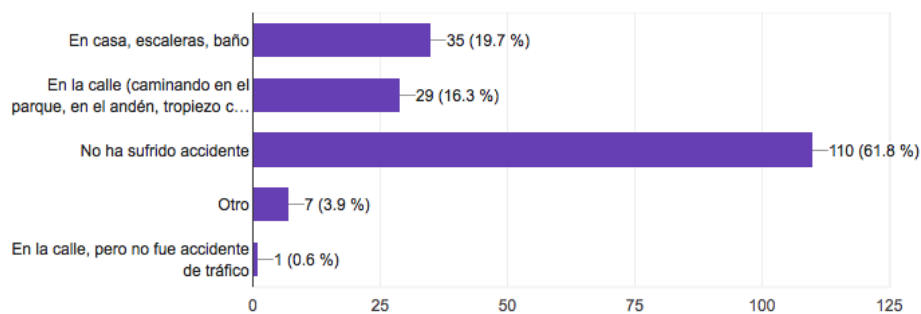
¿Te gustaría como adulto mayor compartir saberes y tener algún tipo de remuneración por ello?

175 respuestas



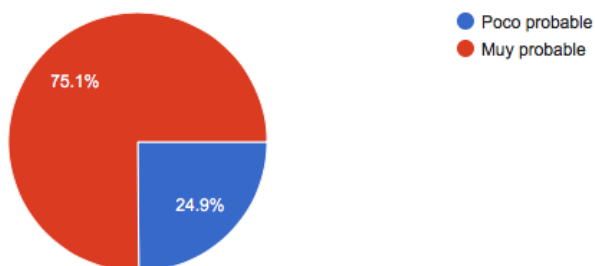
¿En los últimos 2 años el adulto mayor ha sufrido algún tipo de accidente o caída?
¿Dónde tuvo lugar?

178 respuestas



¿Si tuvieras la oportunidad de acceder a un servicio para adecuar el hogar del adulto mayor y de esta forma evitar accidentes, con qué probabilidad lo contratarías?

177 respuestas



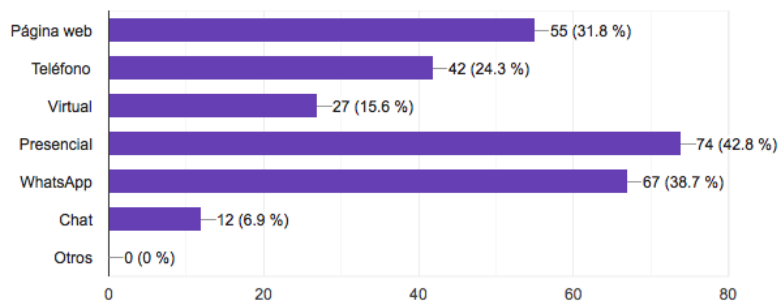
¿Si encontraras en un solo lugar el servicio de cuidador, clases virtuales, soporte TIC, adecuaciones en el hogar, contratarías el servicio?

178 respuestas

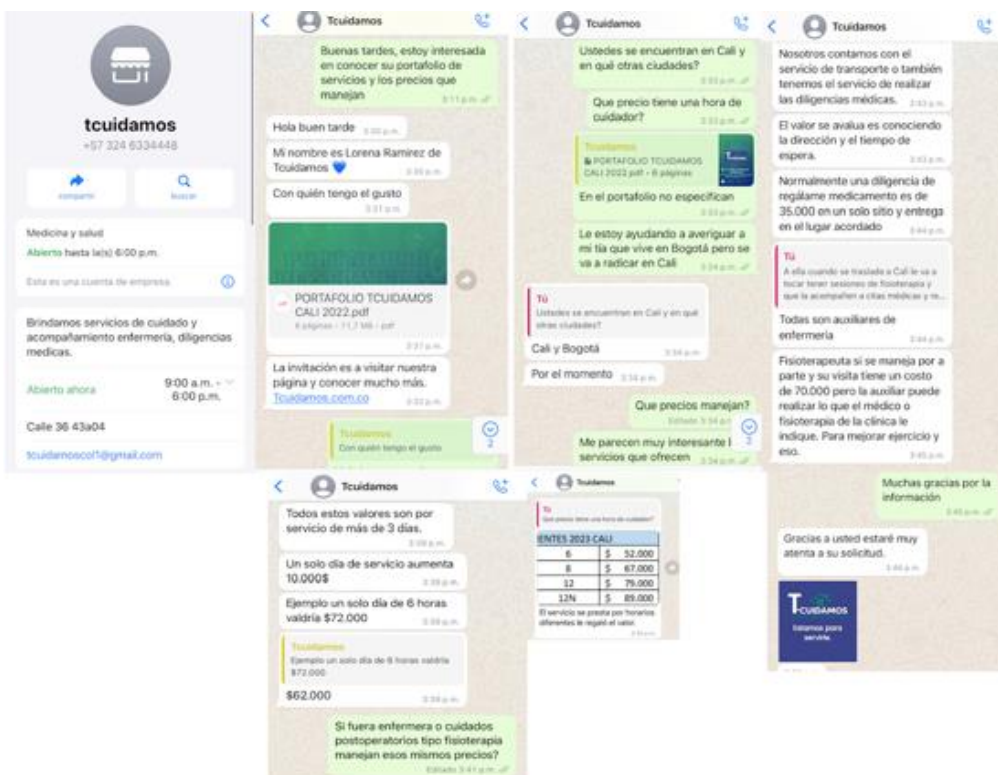


¿Por qué medio te gustaría recibir o contratar los servicios?

173 respuestas



Anexo 3. Análisis de la competencia



Anexo 4. Junta Plateada BID 2023

luma⁺ Sign In

JUNTA PLATEADA
Segundo Encuentro

Bogotá, Colombia JUEVES 15
Junio de 2023

Natalia Manriqu... invites you to join

Junta Plateada - COL
 Hosted by Margarita Martínez & 4 oth...

JUN. 15 jueves, 15 de junio
8:00 to 17:00

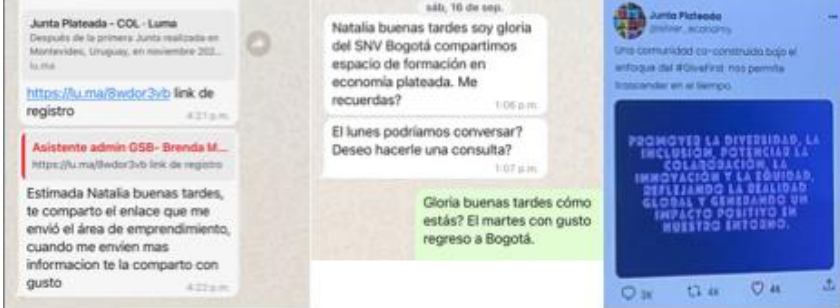
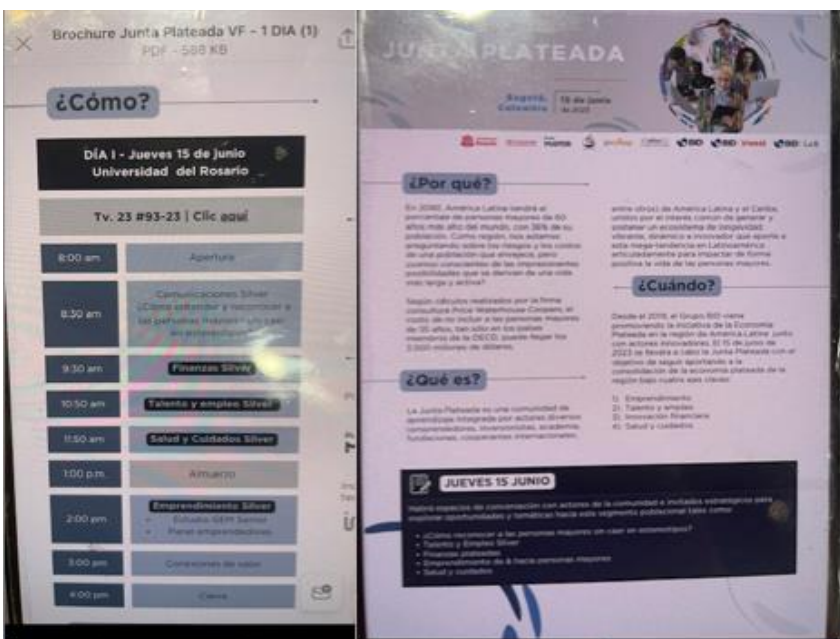
Tv. 23 #93-23 ↗
Bogotá, Bogotá

Registration

Limited Spots Remaining
Hurry up and register before the event fills up!

Approval Required
Your registration is subject to approval by the host.

AA lu.ma



Anexo 5. Evento comunidad cuidado Adulto Mayor

I Simposio Virtual
CUIDADO INTEGRAL DEL ADULTO
PARA CUIDADORES PROFESIONALES

Fecha: 14 de septiembre
Hora: 2:00 a 4:00 p.m. Col
*Consulta tu hora local

Charlas y conferencias

Aprende con nuestros expertos a cuidar y superar los desafíos psicológicos asociados al envejecimiento. Hablaremos de un bienestar integral del adulto: cuerpo, mente y propósito, para mejorar los cuidados que le brindas a tus pacientes, devolverles su vigencia y fortalecer su propósito de vida.

Diego Bermúdez
CUERPO
Doctor en Medicina
Director del Diplomado Internacional en Nueva Longevidad

Santiago Rojas
ESPIRITU
Médico especialista en cuidados paliativos
Autor del bestseller La Estrategia Del Ave Fénix

Diego Golombek
MENTE
Doctor en Ciencias Biológicas
Especialista en Cronobiología
Autor del bestseller Las Neuronas De Dios

TENA v3Mercadeo@digital.tena.com.co
Para: Simposio

100 1000000 400 PA

MAÑANA

I Simposio Virtual
CUIDADO INTEGRAL DEL ADULTO
PARA CUIDADORES PROFESIONALES

Falta 1 día para encontrarnos con nuestros 3 expertos invitados y conocer todo sobre el cuidado integral del adulto. Te esperamos.

[Ingresa al simposio aquí](#)