

**EL COLEGIO DE LOS ADULTOS MAYORES**

**Presentado por:**

**Tatiana Cuellar Vergara**

**Valentina Hidalgo Cardona**

**Profesor:**

**Emily Gallego Antorbeza**

**Domenico Barbato Gaviria**

**PROYECTO DE GRADO**

**Idea de negocio: El colegio de los adultos mayores**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN MERCADEO**

**Cali, Colombia**

**2022**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Análisis del mercado .....	5
1.1. Definición del problema.....	5
1.2 Descripción del modelo de negocio - Propuesta de valor .....	7
1.3 Clientes - Consumidor y Shopper .....	10
1.4. Análisis de los competidores.....	12
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado .....	16
1.6 Estrategia de mercadeo y plan de ventas.....	16
1.6.1 Producto.....	16
1.6.2 Precio.....	18
1.6.3 Plaza.....	19
1.6.4 Promoción.....	20
2. Análisis técnico.....	24
2.1. Procesos requeridos para la prestación del servicio .....	24
2.2. Requerimientos de planta y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros .....	25
3. Análisis administrativo .....	26
4. Análisis del entorno – PESTEL.....	28
5. Análisis financiero.....	30
5.1. Estado de Resultados y Flujo de Caja .....	30
5.2 Evaluación de proyecto .....	33
6. Road Map del Negocio - Customer Journey .....	33

7. Conclusiones.....	34
8. Referencias .....	35

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa. Elaboración propia .....	9
Tabla 2. Segmentación de Consumidor y Shopper. Elaboración propia. ....	10
Tabla 3. Análisis de competidores. Elaboración propia. ....	14
Tabla 4. Análisis de competidores. Elaboración propia. ....	15
Tabla 5. Descripción de paquetes. Elaboración propia.....	17
Tabla 6. Metodología de la empresa. Elaboración propia. ....	17
Tabla 7. Comunicación de la empresa. Elaboración propia. ....	21
Tabla 8. Contenido de la comunicación de la empresa. Elaboración propia. ....	23
Tabla 9. Actividades para iniciar operación de la empresa. Elaboración propia.....	24
Tabla 10. Activos requeridos para la empresa. Elaboración propia. ....	25
Tabla 11. Detalle de los colaboradores de la empresa. Elaboración propia. ....	27
Tabla 12. Estado de Resultados proyectado de la empresa (cifras expresadas en pesos colombianos). Elaboración propia.....	31
Tabla 13. Flujo de Caja proyectado de la empresa (cifras expresadas en pesos colombianos. Elaboración propia.....	33

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se plantea un análisis integral para un nuevo emprendimiento enfocado en el segmento de adultos mayores de la ciudad de Cali. Este trabajo contiene el análisis administrativo, técnico y financiero, junto con el plan de mercadeo propuesto para la compañía, la cual nace del gran potencial que representa la economía plateada a nivel mundial. El propósito de esta empresa es hacer felices a los adultos al brindarles un espacio donde pueden acceder a diversas actividades educativas y lúdicas, mientras hacen amigos y se divierten (así como en el colegio). El tamaño de mercado calculado equivale a 37.329 personas y la participación deseada en los primeros tres años es del 0,3%, lo que equivale a 111 personas. Al evaluar la rentabilidad financiera del proyecto, se obtiene una TIR de 13,55% y un VPN de \$53.162.226.

Palabras Claves: Economía Plateada, Consumidor, Comprador, Nivel Socio Económico-NSC, SEO, SEM.

## **Abstract**

This paper includes the complete analysis for a new company which targets the senior segment at the city of Cali, Colombia. The company comes to live leveraging in the great opportunity that the silver economy represents. This company's reason to be is to make adults happy by offering them a place in which they can learn, make friends, and have fun (just like in school). The size of the market equals 37.329 people and the desired SOM is 0.3% which is around 111 people. The IRR is 13.55% and the NPV is 53.162.226 COP.

Key Words: Silver Economy, Consumer, Shopper, Socioeconomic level, Search Engine Optimization-SEO, Search Engine Marketing-SEM.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1. Definición del problema

En varios países industrializados, “*las personas mayores de 60 años generan más del 50% del consumo total*”<sup>1</sup>. En Estados Unidos, esta generación representa el 23% de la población y en Europa el 26%. América latina, en cambio, es una región joven donde las personas mayores de 60 años constituyen únicamente el 13% de la población. Sin embargo, debido al aumento significativo de la esperanza de vida y a la gran reducción en las tasas de natalidad en la región, se prevé que en las próximas décadas América Latina presentará el mayor ritmo de envejecimiento poblacional<sup>2</sup>.

Por otra parte, a nivel Colombia se prevé que, en el año 2035 el país tendrá más adultos mayores de 60 años que niños entre cero y 14 años y que se dará fin al bono demográfico, puesto que la población en edad de trabajar (de 14 a 59 años) no crecerá a un buen ritmo<sup>3</sup>.

Si bien este es un dato que puede generar cierta angustia a nivel general, desde el área de estudio de mercadeo se visualiza una oportunidad, pues el segmento de adultos mayores se está convirtiendo en un motor de empleo, crecimiento e innovación.

Teniendo esto en cuenta, ha surgido una nueva economía: La Economía Plateada, la cual hace referencia al “*conjunto de oportunidades derivadas del impacto económico y social de las actividades realizadas y demandadas por la población mayor de 55 años*”<sup>4</sup>. Según Oxford Economics, “*la tercera economía del mundo, después de la de Estados Unidos y China, es la de las personas mayores, una población que agrupa más de 900 millones de personas y que aumenta a ritmos acelerados; la Organización Mundial de la Salud estima que para el año 2050 será de 2.000 millones*”.

---

<sup>1</sup>BID (19 de enero del 2022). El pujante futuro de la economía plateada. Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: <https://blogs.iadb.org/salud/es/economia-plateada-3/>

<sup>2</sup>BID (s.f.). Economía plateada-Mapeo de los actores y tendencias de América Latina y el Caribe. Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/economia-plateada-mapeo-de-actores-y-tendencias-en-america-latina-y-el-caribe\\_pdf.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/economia-plateada-mapeo-de-actores-y-tendencias-en-america-latina-y-el-caribe_pdf.pdf)

<sup>3</sup>Semana (03 de julio del 2021). De la economía naranja a la economía plateada: así envejece Colombia. Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: <https://www.semana.com/economia/articulo/de-la-economia-naranja-a-la-economia-plateada-asi-envejece-colombia/202152/>

<sup>4</sup>El País (30 de septiembre del 2020). ¿Estamos listos para la “economía plateada”? Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: [https://elpais.com/elpais/2020/09/29/planeta\\_futuro/1601369922\\_060412.html](https://elpais.com/elpais/2020/09/29/planeta_futuro/1601369922_060412.html)

Si bien en Colombia, la Economía Plateada está en etapa inicial, tiene mucho potencial, por tres motivos:

1. *“Actualmente hay más de seis millones de personas mayores de 60 años y, siguiendo la tendencia mundial, esa cifra crecerá a más de 15 millones para el 2050, un panorama que no solo significa cambios a nivel demográfico, sino también oportunidades muy atractivas para el crecimiento económico del país”.*
2. *“La Economía Plateada representa hoy un poco más de 12 puntos del Producto Interno Bruto. Eso es una gran cantidad de recursos que están siendo consumidos alrededor del bienestar de las personas mayores y que merece ser aprovechada”.*
3. *“.. La economía plateada tiene tres variables positivas para cualquier modelo de negocio: El volumen del mercado, la capacidad adquisitiva del mercado, y el crecimiento del mercado. Esto quiere decir que como la expectativa de vida está creciendo cada vez más, cada vez son más las personas que viven más años y tienden a tener mayores recursos disponibles porque muchos están libres de cargas económicas”<sup>5</sup>.*

Adicionalmente, en América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un estudio sobre la economía plateada en esta región donde mapeó 245 organizaciones que se enfocan en proveer productos o servicios para los adultos mayores. En este estudio se encontró que el 40% de estas empresas ofrecen soluciones en el sector salud o de cuidados, el 9% ofrece soluciones financieras, el 4.5% bienes de consumo, el 4% propuestas de entretenimiento y el 3% modelos de negocio educativos<sup>6</sup>.

Dentro del imaginario colectivo, el envejecimiento ha sido percibido como una carga para la sociedad, sin embargo, la Economía Plateada cada día cobra más relevancia para convertirse en un factor clave para el crecimiento económico, por lo que se espera que cada vez surjan más emprendimientos para este sector.

---

<sup>5</sup>Fundación Saldarriaga (s.f). Economía Plateada. Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: <https://www.saldarriagaconcha.org/economia-plateada/>

<sup>6</sup>BID (s.f). Economía plateada-Mapeo de los actores y tendencias de América Latina y el Caribe. Recuperado el 10 de marzo del 2022 en: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/economia-plateada-mapeo-de-actores-y-tendencias-en-america-latina-y-el-caribe\\_pdf.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/economia-plateada-mapeo-de-actores-y-tendencias-en-america-latina-y-el-caribe_pdf.pdf)

## **1.2 Descripción del modelo de negocio - Propuesta de valor**

Teniendo en cuenta la oportunidad que presenta la Economía Plateada, para el desarrollo de este proyecto de grado se ha decidido apuntar al crecimiento económico y social de la ciudad de Cali, mediante la oferta de bienes o servicios que dignifican a los adultos mayores, dándoles el lugar que se merecen; pues a pesar de que ellos son miembros esenciales de la sociedad y la familia, a veces son relegados, generando en ellos una sensación de poca utilidad, nostalgia y frustración.

Entonces, enfocándose en los adultos mayores de Nivel Socio Económico-NSE 4-6 de la ciudad de Cali, nace ¡EL COLEGIO DE LOS ADULTOS! cuyo propósito es hacerlos felices, brindándoles un espacio donde pueden acceder a diversas actividades educativas y lúdicas, mientras hacen amigos y se divierten.

El diferencial de esta empresa está basado en recordar la mejor época de la vida: la del colegio, donde había pocas preocupaciones, y en cambio sobraban los amigos, las risas, los juegos, los aprendizajes y las anécdotas. La idea esencialmente es que con cada experiencia que se brinde, los adultos puedan emocionarse, entusiasmarse y divertirse como niños, viviendo algo nuevo y saliendo de la rutina.

La empresa no es un ancianato o un lugar geriátrico. Es un lugar divertido, donde los adultos no van por obligación, sino porque quieren hacerlo. Y como el objetivo es que ellos se diviertan, si bien este será el mejor colegio para ellos, no habrá exámenes, quices o tareas.

La empresa contará con los siguientes servicios:

1. Amplio portafolio de actividades educativas y lúdicas, que cada persona escoge, de acuerdo con sus intereses y gustos.
2. Profesores altamente capacitados, quienes brindarán acompañamiento y guía en el desarrollo total de cada una de las actividades.
3. Personal de la salud 100% disponible durante toda la jornada.
4. Transporte desde y hasta la puerta de la casa de cada uno de los clientes.
5. Alimentación incluida (2 refrigerios y almuerzo) teniendo en cuenta los requerimientos especiales de cada cliente.
6. Actividades especiales cada dos semanas (Ej.: integración, paseo, tour, etc.)

La sede de la empresa estará ubicada en el sector de Pance para tener un contacto directo con la naturaleza y estar fuera del ruido de la ciudad.

En este orden de ideas, con el fin de realizar una oportuna planificación, análisis y estudio de la idea de negocio, en la tabla 1 se presenta el Modelo Canvas (metodología de trabajo que tiene la finalidad de plasmar los aspectos claves de la empresa).

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de cliente
*Profesores. *Personal de alimentación y de salud. *Conferencistas. *Empresas existentes donde el target tenga compras recurrentes.	*Ofrecer experiencias y contenido relevante para el target (de diversión y conocimiento), con profesores capacitados. *Emplear personal altamente calificado de salud y alimentación, además de los profesores. *Mercadeo para atraer consumidores.	¡Somos el colegio de los adultos! Nuestro propósito es hacerlos felices, brindándoles un espacio donde pueden acceder a diversas actividades educativas y lúdicas, mientras hacen amigos y se divierten. Nuestro diferencial está basado en que cada experiencia brindada, generará la emoción y ansias que sentían cuando iban al colegio, un espacio de amigos y diversión.	*Medios tradicionales: radio local, periódico local, atención telefónica, revistas y volantes. *Medios digitales: Página web, revistas digitales, periódicos digitales, juegos, YouTube, Facebook, Instagram y WhatsApp. *Actividades en la región enfocadas a adultos mayores. *En la sede de la empresa.	*Mujeres y hombres mayores de 60 años, NSE 4-6, residentes de Cali-Colombia. *Disponibilidad de tiempo entre las 9 am y 3 pm de lunes a viernes. *Apasionados por aprender sobre diversos temas y experimentar nuevas actividades y pasatiempos. *Entusiastas por compartir con hombres y mujeres de su edad y gustos afines.
	<b>Recursos claves</b> *Contenido de valor (educativo y lúdico). *Sede. *Colaboradores. *Transporte. *Alimentación dirigida. *Puesto de salud y emergencias.		<b>Canales de venta</b> *Página web. *WhatsApp y Facebook. *Call center. *Sede de la empresa.	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de ingresos</b>	
*Alquiler de la sede. *Salario de colaboradores. *Transporte. *Publicidad. *Generación y mantenimiento de la página web. *Servicios públicos.			*Suscripción mensual y anual del servicio. *Publicidad de los aliados en medios propios. *Actividades extracurriculares.	

Tabla 1. Modelo Canvas de la empresa. Elaboración propia

### 1.3 Clientes - Consumidor y Shopper

La empresa está enfocada en ofrecer su servicio a adultos mayores de estrato medio-alto y alto de la ciudad de Cali. Se caracteriza el target de acuerdo con una segmentación demográfica, geográfica, psicográfica y conductual que se observa en la siguiente tabla:

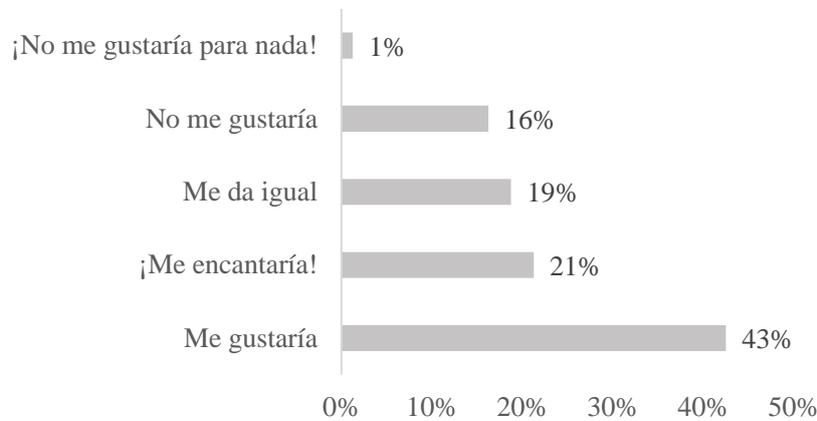
Segmentación	Consumidor y Shopper	Shopper alternativo
Demográfica	-Hombres y mujeres mayores de 60 años. -NSE 4-6.	-Hombres y mujeres mayores de 30 años. -Familiares de los consumidores.
Geográfica	-Residentes de la ciudad de Cali.	-No hay una característica geográfica determinante. El shopper alternativo puede adquirir el servicio desde cualquier lugar del mundo.
Psicográfica	-Tienen alto poder adquisitivo. -Tienen un estilo de vida tranquilo, con pocas obligaciones o deberes cotidianos -Les gusta aprender sobre diversos temas y vivir nuevas experiencias. -Son sociables. -Les interesa salir de la rutina.	-Son familiares de los consumidores. -Tienen buena capacidad adquisitiva -No pueden dedicar tanto tiempo a sus familiares entre semana. -Quieren que sus familiares salgan de la rutina y vivan nuevas experiencias.
Conductual	-Son exigentes con la propuesta de valor de los bienes o servicios que compran. La propuesta de valor se debe cumplir, de lo contrario no renuevan el servicio o no vuelven a comprar el producto	-Son exigentes con la propuesta de valor. Como quieren lo mejor para sus padres, si la propuesta de valor no se cumple, buscan otro servicio

Tabla 2. Segmentación de Consumidor y Shopper. Elaboración propia.

Para validar la aceptación de la empresa en el mercado, se realizó una encuesta cuantitativa a 80 personas, mayores de 60 años y los resultados fueron los siguientes:

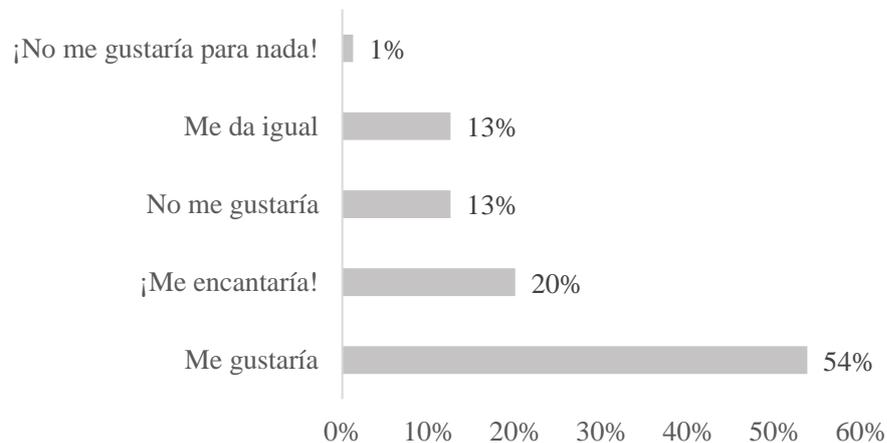
- Al preguntarles, qué les parecería asistir diariamente a un lugar donde pudieran hacer nuevos amigos, divertirse, vivir nuevas experiencias y aprender de distintos temas, el

43% respondió que le gustaría y el 21% que le encantaría, lo que da una aceptación del 64%



**Gráfico 1. Intención de asistencia. Elaboración propia.**

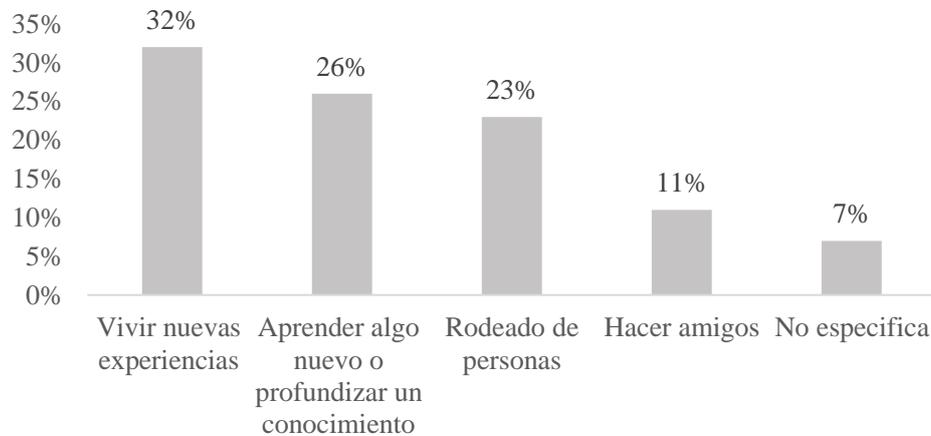
- Al preguntarles qué pensarían sobre este lugar si él fuera un colegio para adultos, con variedad de actividades para escoger (ejemplo: idiomas, música, baile, clubes de conversación o de debates, fotografía, manejo de redes sociales, natación, yoga, etc.), con comida, diversión, amigos y CERO exámenes, el 54% respondió que le gustaría y el 20% que le encantaría, así que tuvo una aceptación positiva del 74%.



**Gráfico 2. Intención de asistencia. Elaboración propia.**

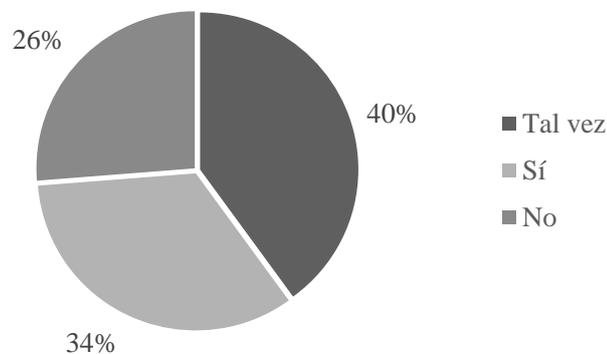
- Al preguntarles qué es lo que más les llama la atención del colegio para adultos, el 32% indicó que vivir nuevas experiencias y salir de su rutina, el 26% aprender algo nuevo o profundizar su conocimiento en temas diversos, el 23% estar rodeado de personas con

sus mismos intereses, el 11% hacer amigos y el 7% restante no indicó una razón específica.



**Gráfico 3. Intereses. Elaboración propia.**

- Una vez se les explicó todo el servicio que la empresa brindaría a sus consumidores, se les preguntó su intención de compra y el 34% indicó que si adquiriría el servicio.



**Gráfico 4. Intención de asistencia a la empresa. Elaboración propia.**

#### 1.4. Análisis de los competidores

Realizar un análisis de la competencia, es decir, de aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio similar, resulta oportuno para analizar sus estrategias, fortalezas y debilidades, y así, aprovechar óptimamente las ventajas competitivas que se tienen y lograr una mayor participación en el mercado.

De acuerdo a la teoría de las Fuerzas de Porter (1900), hay cinco aspectos que determinan a los competidores de una empresa: modelo de negocio similar, negociación con clientes y proveedores, surgimiento de nuevas empresas y presencia de productos o servicios sustitutos. En este orden de ideas, resulta fácil generar competidores para una empresa, por lo que es imperativo analizar constantemente el entorno. Dicha competencia puede ser: directa, indirecta o con productos sustitutos<sup>7</sup>.

En la tabla 3 y tabla 4, presentadas a continuación, se evalúan diversos aspectos relevantes de los competidores directos e indirectos de la empresa:

---

<sup>7</sup>Escuela Internacional de PYME (30 de marzo del 2020). Identifica a los competidores actuales y potenciales de tu empresa. Recuperado el 6 de abril del 2022 en: <https://eipymes.com/competidores-actuales-potenciales/>

Ítem/Empresa	Corporación para la tercera edad	Casa Club los guadales	Life Club House
<b>Cliente Objetivo</b>	Adulto mayor de estrato 1,2 y 3 que quiera participar en actividades de recreación o acompañamiento psicológico.	Familiar de un adulto mayor funcional que no tenga un cuidador y que resida en Cali.	Familiar de un adulto mayor que requiera rehabilitación o actividades recreativas y que resida en Cali.
<b>Tipo de producto</b>	Oferta de servicios de tipo: educativo, recreativo, psicológico, jurídico e hidroterapia.	Club campestre diurno, especializado en generar una mejor calidad de vida a los adultos mayores funcionales.	Mejorar la calidad de vida a través de diferentes modalidades, donde lo fundamental es la rehabilitación cognitiva, física, ocupacional y fonaudiológica, o a través de actividades recreativas, culturales y sociales. Esto de forma permanente, temporal o por un día.
<b>Precio</b>	No especifica.	\$2.000.000/mes (5 veces por semana con transporte al sur de Cali)	No especifica.
<b>Personalidad de la marca</b>	El cuidador.	El cuidador.	El cuidador.
<b>Fortalezas</b>	Resalta la autonomía para decidir sobre sus preferencias en esta etapa de vida. Amplio portafolio de programas y servicios. Página web con ilustraciones e información clara.	Tienen un chat box en su página web y se puede reservar por ese medio o por WhatsApp. Tienen un Blog en el que comparten información relevante para el target.	Amplio portafolio de programas y servicios. Página web con ilustraciones e información clara.
<b>Debilidades</b>	Tienen perfil de Facebook, sin embargo, no está enlazado con la página web. Los post en su página web y de sus redes sociales no cuentan con un Call to Action para el target. Se denota un baja estrategia de marketing.	En su contenido le hablan al target, al consumidor final y en tercera persona. No funcionan todos los botones de la página web. Se denota un baja estrategia de marketing.	Denotan esta etapa de vida como algo "inevitable y negativo". Se enfocan en características y no en los beneficios de los programas y servicios. Los post de sus redes sociales no cuentan con un Call to Action para el target. Se denota un baja estrategia de marketing.
<b>Marketing contenidos</b>	Si, a través de página web y Facebook.	Si, a través de página web, Instagram y Facebook.	Si, a través de página web, Instagram y Facebook.
<b>Estrategia SEO</b>	No.	No.	No.

Tabla 3. Análisis de competidores. Elaboración propia.

Ítem/Empresa	Seniors Club	Vida en Plenitud-Cooameva	Club Senior-Comfenalco
<b>Cliente Objetivo</b>	Adulto mayor con 50 años o más, activo, independiente y que desee vivir en comunidad en Cali.	Adulto mayor asociado a la Cooperativa Coomeva y que resida en Colombia.	Adulto mayor que desee realizar actividades de recreación en las sedes de Comfenalco.
<b>Tipo de producto</b>	Proyectos inmobiliarios en Colombia con espacios exclusivos (restaurante, oratorio, cinema, enfermería, clase, celebraciones, etc.).	Programas que fortalecen la autonomía física y mental de los adultos mayores, junto con programas educativos, turísticos y sociales para vivir plenamente.	Programa de Comfenalco de dos veces por semana, en el que se desarrollan actividades de ejercicio, deporte y cultura.
<b>Precio</b>	No especifica.	No especifica.	\$176.000/mes (2 veces por semana).
<b>Personalidad de la marca</b>	El inocente.	El inocente.	El inocente.
<b>Fortalezas</b>	Resalta la autonomía y energía de su target, empoderándolo en tomar decisiones que lo lleven a vivir con tranquilidad y en comunidad. Resaltan los beneficios de sus proyectos inmobiliarios. Tienen múltiples videos testimoniales. Tienen un Blog en el que comparten información relevante para el target.	El programa pertenece a un Grupo empresarial reconocido y con trayectoria en el Valle del Cauca. Amplio portafolio de productos y servicios de cada uno de los sectores de la cooperativa (salud, recreación, financiero y de protección). Tienen un Blog en el que comparten información relevante para el target. Tienen programación mensual, en la que se enfocan en actividades relevantes para su audiencia.	Es un programa perteneciente a una de las Cajas de Compensación Familiar tradicionales en el Valle del Cauca, la cual tiene diversos productos y servicios para diferentes etapas de vida. Desarrolla ocho pilares a los que podrá acceder el adulto mayor en el club, los cuales parten del "Ser".
<b>Debilidades</b>	Los posts en su página web y de sus redes sociales no cuentan con un Call to Action para el target. Poco uso de imágenes "reales", de su target. Se denota una baja estrategia de marketing.	Poca información (beneficios y características) del programa en las redes sociales de la Cooperativa Coomeva (YouTube, Instagram y Facebook). Se denota una baja estrategia de marketing.	Poca información del programa, tanto en página web como en sus redes sociales. No se destacan los beneficios del programa. Actualmente, en Cali tienen inscripciones cerradas, pues los cupos están llenos. Se denota una baja estrategia de marketing.
<b>Marketing contenidos</b>	Si, a través de página web, YouTube, Instagram y Facebook.	Si, a través de página web.	No.
<b>Estrategia SEO</b>	Posicionamiento medio. También tiene SEM.	Posicionamiento medio.	Posicionamiento medio.

Tabla 4. Análisis de competidores. Elaboración propia.

## **1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado**

Para calcular el tamaño y la atraktividad del mercado, se consultaron datos secundarios obtenidos del último censo realizado por el DANE en Colombia. De acuerdo con esto, Cali tiene 2.280.907 habitantes en el 2022, de los cuales el 39.65% se encuentran los NSE altos (del 4 al 6), es decir un total de 904.379 personas. En Cali las personas con 65 años o más equivalen al 12.23% de la población, lo que quiere decir que la totalidad de personas con más de 65 años de estrato medio alto serían 110.605<sup>8</sup>.

Según la encuesta cuantitativa realizada a 80 personas mayores de 60 años, la intención de asistir a la empresa es de 34%, por lo tanto, serian aproximadamente 37.3269 adultos mayores de NSE alto de la ciudad de Cali. Por su parte, la empresa estima una participación deseada de este porcentaje de 0.3%.

## **1.6 Estrategia de mercadeo y plan de ventas.**

Para realizar la estrategia de mercadeo de la empresa se emplea la metodología de las 4P que se muestra a continuación:

### **1.6.1 Producto**

Se ofrecerán tres tipos de paquetes: Estándar, Todo incluido y Tiquetera. Los servicios incluidos en cada paquete se muestran en la tabla 5.

Los componentes principales del servicio son: Las actividades o clases, el acompañamiento por parte de profesionales capacitados, el transporte y la alimentación. Las salidas de campo tendrán un costo adicional.

---

<sup>8</sup>DANE (06 de enero del 2022). Censo nacional de población y vivienda 2018-Proyecciones de población. Recuperado el 1 de mayo del 2022 en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

<b>Estándar*</b>	<b>Todo Incluido</b>	<b>Tiquetera*</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 5 clases, conferencias o actividades diarias a elegir.</li> <li>• Acompañamiento por parte de profesores y personal de la salud.</li> <li>• Almuerzo diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 5 clases, conferencias o actividades diarias a elegir.</li> <li>• Acompañamiento por parte de profesores y personal de la salud.</li> <li>• Almuerzo diario.</li> <li>• 2 refrigerios al día.</li> <li>• Transporte ida y regreso.</li> <li>• Salidas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días a elegir a conveniencia.</li> <li>• Acompañamiento por parte de profesores y personal de la salud.</li> <li>• Almuerzo diario.</li> <li>• 2 refrigerios al día.</li> <li>• Transporte ida y regreso.</li> </ul>

Tabla 5. Descripción de paquetes. Elaboración propia.

### **Actividades-Clases**

Se contará con un amplio portafolio de actividades y clases, enfocadas en promover el bienestar holístico de los consumidores. Cada consumidor podrá escoger sus actividades o clases de acuerdo con sus intereses y gustos. Cabe anotar que la apertura de cada clase se realizará cuando se complete el cupo mínimo de 5 estudiantes.

Las actividades estarán agrupadas en tres bloques: Cuerpo, Mente y Alma, de la siguiente manera:

<b>Cuerpo</b>	<b>Mente</b>	<b>Alma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yoga.</li> <li>• Natación.</li> <li>• Ping Pong.</li> <li>• Música.</li> <li>• Baile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia/Cultura general.</li> <li>• Idiomas.</li> <li>• Club de conversación.</li> <li>• Club de debate político.</li> <li>• Finanzas personales.</li> <li>• Manejo de redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escultura.</li> <li>• Pintura al óleo.</li> <li>• Costura.</li> <li>• Juegos de mesa (Ajedrez, Rummy-Q, Cartas, Parqués, etc.).</li> </ul>

Tabla 6. Metodología de la empresa. Elaboración propia.

Adicionalmente, cada dos semanas se realizará una salida de campo, que estará inmersa dentro del paquete “Todo Incluido” y se ofrecerá como adicional para los otros dos paquetes. Estas salidas de campo permitirán una mayor integración entre los consumidores y profundizar en la propuesta de valor al vivir nuevas experiencias y salir de la rutina.

### ***Acompañamiento por parte de profesionales capacitados***

Cabe resaltar que, cuando un nuevo consumidor realice su ingreso tendrá una entrevista personalizada con un médico y un nutricionista. El primero verificará el estado de salud del consumidor y si hay existencia de comorbilidades, así como antecedentes farmacológicos, para registrarlos en su expediente y asegurar una atención integral. En caso que el consumidor consuma medicamentos, las enfermeras los suministrarán en los horarios estipulados. El nutricionista, por su parte, hará una evaluación nutricional integral teniendo en cuenta estilos de alimentación, alergias y requerimientos especiales de cada uno, para poder diseñar el plan de comidas semanal e informar al personal de cocina.

### ***Transporte***

El transporte será un plus para el paquete “Todo Incluido”, de manera que los consumidores no tengan por qué preocuparse sobre cómo llegar ni cómo regresar a su hogar. Se contará con tres rutas dentro de la ciudad con conductores capacitados para llevar a los consumidores cómodamente a sus respectivos destinos.

### ***Alimentación***

Todos los consumidores contarán con almuerzo y las personas con “Tiquetera” y “Todo Incluido” contarán con dos refrigerios en el día. Tanto el almuerzo como los refrigerios serán diseñados por el nutricionista después de evaluar a cada uno de los consumidores, para poder cumplir con sus requerimientos alimentarios.

## **1.6.2 Precio**

Para la fijación de precio se revisaron varios frentes: costos y margen deseado, precio de competidores, precio de servicios similares, pero no enfocados en el mismo target (Ejemplo:

jardines infantiles) y la disposición a pagar por parte de las personas encuestadas para la realización de este trabajo de grado.

El competidor directo que ofrece los servicios más parecidos a la empresa es la casa club los Guadales que maneja un precio aproximado de 1.890.000 pesos. Teniendo en cuenta el target y la ubicación de la sede de la empresa propuesta se ha decidido que la estrategia estará basada en ubicarse un 10% por encima del precio del mercado, generando los siguientes precios:

- Paquete todo incluido: \$ 2.100.000
- Paquete estándar: \$ 1.200.000
- Tiquetera: \$ 700.000

Mediante la encuesta se pudo evidenciar que la intención de compra al precio del paquete todo incluido fue de un 1,25%. Lo cual complementa el tamaño de mercado aproximado que se mencionó en los puntos anteriores.

### **1.6.3 Plaza**

Los canales de venta de la empresa estarán enfocados en brindar atención rápida y efectiva a los consumidores, permitiendo convertir los prospectos en clientes lo más rápido posible. Se contará con venta por página web, WhatsApp, Facebook, teléfono y presencialmente en la sede de la empresa.

La página web será intuitiva, tendrá la información relevante y de utilidad para el consumidor (beneficios de cada uno de los paquetes, características y método de adquirirlo). Adicional, se incluirá un formulario para generar interesados (leads) y un botón de compra muy llamativo para captar la atención del consumidor y evitar confusiones al realizar la transacción. Se manejará pago con Tarjeta Crédito/Débito, PSE o corresponsal efecty. También se incluirá la sección de contacto, que incluirá teléfonos, redes sociales y correos electrónicos, en caso que el consumidor requiera más información.

Se atenderá a los consumidores por WhatsApp, Facebook y por teléfono de lunes a viernes de 8 am a 5 pm. Por WhatsApp y Facebook se podrá enviar el link de pago, y por teléfono se solicitará autorización para enviarle la información a un número de celular.

Adicionalmente se atenderá a los consumidores que vayan a la sede de la empresa, se les dará un tour por las instalaciones, se les explicarán todos los beneficios y se les ofrecerá las diferentes modalidades de pago, incluido el pago en efectivo en las instalaciones.

Por último, se manejarán alianzas con empresas que presten servicios llamativos para el target o de las cuales ellos son consumidores constantes (Ejemplo: bancos, médicos, cooperativas, etc.).

#### **1.6.4 Promoción**

El 45% de los adultos mayores considera que la televisión es su medio de comunicación más importante. El 34.5% de ellos considera la radio como la segunda mejor alternativa y el 48.1% de este grupo confían en este medio para mantenerse informados. El 32,7% usa las revistas como pasatiempo y el 43.5% consideran que la información que leen en los periódicos es confiable. Adicionalmente el consumo de Internet en este target incrementó un 16.5% de 2017 a 2018, y se asume que el crecimiento ha continuado a lo largo de los últimos años. Es importante notar también que el 26.4% de este segmento de personas, confían en internet para mantenerse informados y usan sus computadores y celulares para hacerlo<sup>9</sup>.

Teniendo en cuenta estos hallazgos, la comunicación de la empresa estará 100% dirigida al consumidor y se realizará por:

- Medios tradicionales: radio local, periódico local, atención telefónica, revistas y volantes.
- Medios digitales: Página web, revistas digitales, periódicos digitales, pauta en juegos y en YouTube, Facebook, Instagram, WhatsApp, Emailing, mensajes de texto.
- Actividades en la región enfocadas a adultos mayores.

Cabe anotar que, si bien el medio tradicional más importante para los adultos mayores es la televisión, la inversión en este medio es costosa y no sería rentable para los primeros años de funcionamiento de la empresa.

La comunicación se realizará con diferentes fines, modos y tipos de contenido, como se muestra en la tabla a continuación:

---

<sup>9</sup>ACEI (01 de agosto del 2018). El adulto mayor colombiano y el consumo de medios. Recuperado el 05 de mayo del 2022 en: <https://acei.co/el-adulto-mayor-colombiano-y-el-consumo-de-medios/>

<b>Medio de comunicación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Modo</b>	<b>Tipo de contenido</b>	<b>KPI</b>
Radio, periódico, revistas, volantes, emailing, mensajes de texto, página web	Informar	Dar a conocer la propuesta de valor de la empresa.	HELP	Nº de visitas Nº de leads  Nº de llamadas recibidas
YouTube, Facebook, Instagram	Atraer	Llamar la atención del consumidor por medio de testimonios de consumidores existentes.	HUB	Nº de views Nº de suscriptores. Nº de likes Nº de comentarios Nº de saves Nº de forwards
Facebook, Instagram, Pauta en juegos y YouTube	Conquistar	Evidenciar que la empresa es divertido y diferente, por medio de fotos y videos, enfocados en las actividades que se realizan.  Realizar videos inspiradores que permitan conectar emocionalmente con el consumidor.	HUB  HERO	Nº de views Nº de suscriptores. Nº de likes Nº de comentarios Nº de saves Nº de forwards
Teléfono, WhatsApp, Facebook, Instagram	Acercar y aclarar	Comunicación personalizada para resolver inquietudes del servicio, generar cercanía con los interesados y lograr su conversión a consumidores.	HELP	Nº de conversaciones Nº de transacciones

Tabla 7. Comunicación de la empresa. Elaboración propia.

Con el contenido Hero se busca llamar la atención de la audiencia, conectando emocionalmente con ella, por medio de videos inspiradores que reflejen: personas activas, alegres, con dinero, con tiempo y con amigos, que han tenido una gran experiencia de vida, que han trabajado,

sacado adelante a su familia, construido empresas, y que ahora llegó su momento de disfrutar y de vivir cosas nuevas.

Con el contenido Hub se quiere comunicar los valores y los beneficios de la marca y el servicio. Esto se realizará por medio de videos testimoniales de los consumidores y también de los profesores donde comunicarán su experiencia, un poco de su trabajo en la empresa y cómo trabajar allí ha impactado su vida de manera positiva. Adicionalmente, por medio de fotos y videos se mostrarán las actividades desarrolladas, demostrando que es un concepto diferente, innovador y divertido.

Por su parte, el contenido Help servirá para responder las preguntas más frecuentes que puedan tener los futuros consumidores. Se explicará el funcionamiento de la empresa, dónde queda la sede, cuáles son los paquetes disponibles y sus precios, cómo está conformado el equipo, cómo funciona el transporte y la alimentación, cuáles son los horarios, etc... Esto se realizará por medio de imágenes, videos, texto y llamadas.

Ahora bien, para finalizar la estrategia de promoción/comunicación, se clusterizó el target de acuerdo con intereses de compra, se perfiló un buyer persona para cada cluster o audiencia y se planteó un tipo de mensaje para cada uno de ellos, como se puede ver a continuación en la tabla 8.

<b>Cliente</b>	<b>Cluster/Audiencia</b>	<b>Buyer persona</b>	<b>Mensaje</b>
Hombres y mujeres mayores de 60 años, residentes en Cali, NSE 4-6, con alta capacidad adquisitiva y disponibilidad de tiempo.	Los que quieren vivir nuevas experiencias y salir de la rutina	Consuelo, 75 años, separada, 1 hija que vive en el exterior, pensionada. Vive sola, mantiene una rutina: está pendiente de su casa, ve películas y series, se reúne con amigas de vez en cuando. Le gusta cocinar y pintar. No sabe manejar internet y le gustaría estar más activa haciendo diferentes actividades.	El trabajo rindió fruto, ¡ahora a disfrutar!  ¿Qué esperas para vivir la vida que quieres?
	Los que quieren aprender o profundizar conocimientos	Martha, 60 años, casada con hijos, publicista, recién pensionada. Quiere aprovechar que ya no debe trabajar para aprender sobre diferentes cosas, no se quiere quedar encerrada en su casa.	¡Vuelve a aprender como en el colegio, solo que esta vez sobre los temas que quieras, cuando tú quieras y sin exámenes!
	Los que quieren estar rodeados de personas con los mismos intereses o hacer amigos	Orlando, 61 años, casado, 2 hijas, economista, pensionado. Se aburre en su casa, le gusta salir a centros comerciales y ver gente. Hace amigos a donde quiera que vaya.	Cuántas anécdotas tienes con tus amigos del colegio... ¿Lo extrañas? ¡Ven y crea recuerdos nuevos y emocionantes con muchos más amigos!

Tabla 8. Contenido de la comunicación de la empresa. Elaboración propia.

## 2. Análisis técnico

### 2.1. Procesos requeridos para la prestación del servicio

Para iniciar con la operación de la empresa se requiere realizar las actividades que se describen a continuación, las cuales suman un total de 1.182 horas, equivalente a 50 días. En consecuencia, la empresa iniciará su operación en agosto del 2022.

Actividad del proceso	Tiempo estimado (horas)	Cargos que participan en la actividad	Personas que intervienen
Contratación de abogado(a) y contador(a) por obra/labor	5	Socias	2
Constitución de la empresa y generación de contratos internos y externos	10	Abogado(a) y socias	3
Alquiler y adecuación de la sede	360	Socias y administrador(a)	3
Compra de muebles, enseres, computadores, asientos, etc...	192	Socias y administrador(a)	3
Contratación del transporte y conductor(a) para los consumidores	5	Socias y administrador(a)	3
Contratación de cocinero(a)	5	Socias y administrador(a)	3
Contratación de auxiliares de enfermería	5	Socias y administrador(a)	3
Contratación de profesores	120	Socias y administrador(a)	3
Generación del contenido	240	Socias y profesores	2
Generación de publicidad y promoción	240	Socias	2
<b>Total de horas necesarias para iniciar operación</b>		<b>1182</b>	

Tabla 9. Actividades para iniciar operación de la empresa. Elaboración propia.

## 2.2. Requerimientos de planta y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

El listado de activos necesarios para iniciar con la prestación del servicio suma más de diecinueve millones de pesos y se detallan en la siguiente tabla.

<b>Tipo de Activo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Requisitos técnicos</b>
Infraestructura – Adecuaciones	Alquiler y adecuación de sede	1	\$ 4.800.000	Espacio amplio con múltiples zonas verdes, piscina, mínimo 4 habitaciones y 5 baños.
Maquinaria y Equipo	Bala de oxígeno	2	\$ 700.000	Cilindro de oxígeno+carro+humidificador.
Dispositivos electrónicos	Computador	3	\$ 1.200.000	Computador portátil HP Intel Core i5.
	Video beam	2	\$ 180.000	
	Teléfono celular	1	\$ 200.000	
Muebles y Enseres y otros	Sala	1	\$ 1.500.000	Un asiento en L, una silla y una mesa.
	Comedor y asientos	1	\$ 3.000.000	La mesa debe ser para 30 personas.
	Escritorio	3	\$ 700.000	
	Silla	60	\$ 59.000	
	Mesa de estudio	6	\$ 500.000	Mesas para máx. 10 personas
	Camilla	2	\$ 150.000	
	Tablero	2	\$ 80.000	

Tabla 10. Activos requeridos para la empresa. Elaboración propia.

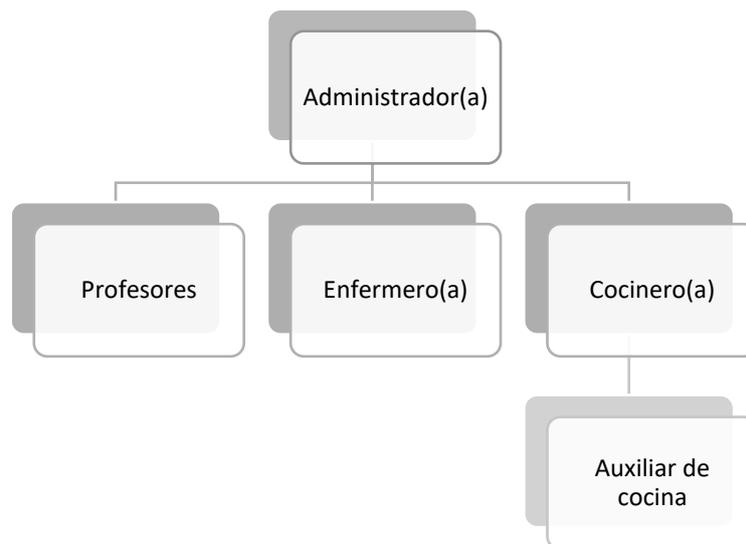
### 3. Análisis administrativo

La empresa será una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) con dos accionistas: Kelly Tatiana Cuellar Vergara y Valentina Hidalgo Cardona.

Tatiana es economista de la Universidad San Buenaventura y cuenta con 5 años de experiencia en el sector financiero colombiano y Valentina es ingeniera industrial de la Universidad Icesi con 6 años de experiencia laboral en las áreas de mercadeo y de compras en empresas de consumo masivo.

Ambas serán socias y dueñas de la empresa y se encargaran de velar por su correcto funcionamiento, mientras continúan con sus labores actuales.

La empresa inicialmente tendrá una estructura organizacional ligera, como se muestra en el siguiente organigrama:



Los requisitos para cada cargo se muestran en la tabla 11.

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Funciones principales</b>	<b>Formación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Dedicación de tiempo</b>	<b>Salario</b>
Administrador(a)	Asegurar el correcto funcionamiento de la compañía en su totalidad, velando por el bienestar y la satisfacción de los consumidores y clientes y el cumplimiento de la propuesta de valor.	Administrador de empresas, ingeniero industrial o economista con más de 3 años de experiencia laboral.	Más de 3 años de experiencia laboral.	8 horas diarias de lunes a viernes.	\$2.000.000
Profesor(a)	Realizar clases y actividades con contenido relevante para los consumidores. Brindar acompañamiento constante en el proceso de aprendizaje. Hacer de las clases y actividades un espacio divertido, asegurando el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa.	Licenciado en el área de enseñanza.	Más de 2 años de experiencia laboral.	4 horas diarias de lunes a viernes.	\$4.800.000
Enfermero(a)	Realizar entrevista de ingreso a los consumidores. Informar a cocina sobre alergias o condiciones preexistentes de los consumidores, para realizar el menú semanal. Estar disponible durante toda la jornada para atender casos que se presenten, tratar a los consumidores y velar por su bienestar. Asistirlos en la toma de medicamentos.	Enfermero	Más de 3 años de experiencia laboral.	6 horas diarias de lunes a viernes.	\$2.000.000
Cocinero(a) y Auxiliar de cocina.	Conocer las restricciones y preferencias de los consumidores en aras alimenticios. Preparar el almuerzo y los refrigerios de los consumidores en las horas determinadas.	Cocinero(a) y Auxiliar de cocina.	Más de 3 años de experiencia laboral.	4 horas diarias de lunes a viernes.	\$1.500.000 y \$1.000.000 (respectivamente).

Tabla 11. Detalle de los colaboradores de la empresa. Elaboración propia.

Para el correcto funcionamiento de la compañía, es indispensable considerar a los profesores como socios clave, pues la propuesta de valor está directamente relacionada con ellos, por lo tanto, cada uno de ellos tendrá capacitaciones constantes para satisfacer las necesidades del target de la mejor manera.

Asimismo, la empresa realizará alianzas clave con empresas existentes donde los consumidores tengan compras recurrentes como: cooperativas, bancos, farmacias, etc.

La función de transporte es indispensable para el desarrollo de la propuesta de valor, por ello se subcontratará con empresa especializada.

#### **4. Análisis del entorno – PESTEL**

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan constantemente a la incertidumbre en su día a día, por lo que deben generar estrategias que respondan al entorno actual y así, tener una oportuna reacción que les permita adaptarse rápidamente al cambio.

La Teoría de Contingencia de Fiedler (1967) subraya que, “... *no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización*<sup>10</sup>” En este orden de ideas, dado que prima lo relativo (y no lo absoluto), las organizaciones deben contemplar en las diferentes estrategias su macroentorno, es decir, factores externos de tipo económico, social, político, etc., que de forma directa o indirecta influyen en su óptimo desarrollo y crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Un instrumento útil es el análisis PESTEL, en donde se analizan factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. En consecuencia, en este trabajo se evaluarán los factores externos de mayor influencia en el emprendimiento propuesto; estos son los de tipo político, económico, social y legal.

Colombia está a pocos días de su elección presidencial para el periodo 2022-2026, en la que habrá múltiples candidatos pertenecientes a diversas ideologías políticas y económicas, por lo que se han presentado enfrentamientos entre sus seguidores e incertidumbre económica en el país, adicionalmente se destaca la volatilidad del precio del dólar, divisa que podría alcanzar

---

<sup>10</sup>Gestiopolis (s.f.). Teoría de la contingencia empresarial. Recuperado el 13 de mayo del 2022 en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>

los \$4.200, según Sergio Olarte analista de Scotiabank y la disminución de la confianza económica de los hogares colombianos, los cuales consideran que la situación del país podría estar peor en los siguientes doce meses, esto provoca tendencias al ahorro en los consumidores, lo cual repercute en contracciones de la economía colombiana. En consecuencia, el factor político podría impactar la empresa en el nulo o bajo consumo del servicio ofrecido, derivado del miedo e incertidumbre por el que atraviesan los colombianos.

En aras económicas, se prevé que un factor que podría impactar negativamente a la empresa sería la inflación, es decir, el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios del país, pues la variación del Índice de Precios al Consumidor-IPC en abril de 2022 fue del 9,2%, 7 décimas superior a la del mes anterior y la variación mensual fue del 1,3%, por lo que la inflación acumulada en 2022 fue del 5,7%<sup>11</sup>.

Por otro lado, se resalta el aumento continuo de la cantidad de pensionados en Colombia, tanto en el Régimen de Prima Media con prestación Definida (RPM) como en el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RIS), lo cual generó un aumento entre el 2012 y el 2021 de 45% y 18%, respectivamente<sup>12</sup>.

Sin embargo, según con bloomberg alrededor del 7,9% de los pensionados del RPM tienen una mesada pensional mayor a \$6 millones y el 16% de los pensionados con Porvenir (uno de los fondos del RIS) gana más de 2 SMMLV. Por ende, dos aspectos sociales que impactarían la empresa son: el aumento en la cantidad de pensionados en el país y el mínimo porcentaje de pensionados en Colombia con mesada pensional superior a seis (6) millones de pesos.

Finalmente, en el ámbito legal se destaca el Decreto 163 del 2021, por el que se crea el Consejo Nacional de Personas Mayores-CNPM en Colombia, como órgano consultor de carácter permanente del Ministerio de Salud, el cual tiene la finalidad de coordinar y ejecutar la Política Nacional de Envejecimiento. En este se estipulan aspectos como que, las instituciones públicas o privadas deben ser evaluadas por su servicio ante los adultos mayores (Art. 3-numeral 3.4) y promover el empleo en los adultos mayores (Art. 3-numeral 3.14). En este orden ideas, la creación de dicho consejo impacta cualquier empresa que genere un producto o servicio para el

---

<sup>11</sup> Datosmacro (01 de abril del 2022). IPC de Colombia. Recuperado el 13 de mayo del 2022 en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%205%2C7%25>

<sup>12</sup> Bloomberg Línea (25 de octubre del 2021). ¿Cuánta gente se pensiona al año en Colombia y con cuánta plata? Recuperado el 13 de mayo del 2022 en: <https://www.bloomberglinea.com/2021/10/25/cuanta-gente-se-pensiona-al-ano-en-colombia-y-con-cuanta-plata/#:~:text=En%202020%20se%20pensionaron%201,43%2C%25%20son%20hombres>

adulto mayor en Colombia, por lo que esto repercute directamente en el funcionamiento de la empresa<sup>13</sup>.

## 5. Análisis financiero

### 5.1. Estado de Resultados y Flujo de Caja

Se presenta el Estado de Resultados proyectado a 2026, teniendo presente que la operación de la empresa iniciará en agosto del 2022. En este año, se prevé que la Utilidad Neta sea negativa por las inversiones que se realizarán en el proyecto. Sin embargo, se estima que después de este año, la empresa obtenga utilidades positivas.

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>					
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>\$ 104.800.000</b>	<b>\$ 557.919.270</b>	<b>\$ 578.283.323</b>	<b>\$ 598.754.553</b>	<b>\$ 618.214.076</b>
(+) Estándar	\$ 26.400.000	\$ 162.349.200	\$ 168.274.946	\$ 174.231.879	\$ 179.894.415
(+) Todo Incluido	\$ 60.900.000	\$ 255.699.990	\$ 265.033.040	\$ 274.415.209	\$ 283.333.704
(+) Tiquetera	\$ 17.500.000	\$ 139.870.080	\$ 144.975.338	\$ 150.107.465	\$ 154.985.957
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 59.500.000</b>	<b>\$ 316.310.358</b>	<b>\$ 327.855.686</b>	<b>\$ 339.461.777</b>	<b>\$ 350.494.285</b>
(+) Estándar	\$ 8.800.000	\$ 54.116.400	\$ 56.091.649	\$ 58.077.293	\$ 59.964.805
(+) Todo Incluido	\$ 37.700.000	\$ 158.290.470	\$ 164.068.072	\$ 169.876.082	\$ 175.397.055
(+) Tiquetera	\$ 13.000.000	\$ 103.903.488	\$ 107.695.965	\$ 111.508.402	\$ 115.132.426
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 45.300.000</b>	<b>\$ 241.608.912</b>	<b>\$ 250.427.637</b>	<b>\$ 259.292.776</b>	<b>\$ 267.719.791</b>
	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>Administración</b>	<b>\$ 88.840.000</b>	<b>\$ 217.021.800</b>	<b>\$ 224.998.806</b>	<b>\$ 232.919.392</b>	<b>\$ 240.518.329</b>
Generales	\$ 86.500.000	\$ 214.681.800	\$ 222.658.806	\$ 230.579.392	\$ 238.178.329
Depreciaciones	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos de Operación	\$ 88.840.000	\$ 217.021.800	\$ 224.998.806	\$ 232.919.392	\$ 240.518.329
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$ 43.540.000</b>	<b>\$ 24.587.112</b>	<b>\$ 25.428.832</b>	<b>\$ 26.373.384</b>	<b>\$ 27.201.462</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>					
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 4.214.057</b>	<b>\$ 10.113.737</b>	<b>\$ 10.113.737</b>	<b>\$ 10.113.737</b>	<b>\$ 10.113.737</b>
Intereses Sobre Préstamos (cuota crédito)	\$ 4.214.057	\$ 10.113.737	\$ 10.113.737	\$ 10.113.737	\$ 10.113.737
Diferencia en Cambio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Otros egresos</b>	<b>\$ 0</b>				
Contribución GMF	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

<sup>13</sup> EVA (s.f.) Decreto 163 de 2021. Recuperado el 14 de mayo del 2022 en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158706>

Otros egresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Otros ingresos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diferencia en cambio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 47.754.057</b>	<b>\$ 14.473.375</b>	<b>\$ 15.315.094</b>	<b>\$ 16.259.647</b>	<b>\$ 17.087.725</b>
Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 4.920.947	\$ 5.207.132	\$ 5.528.280	\$ 5.809.826
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 47.754.057</b>	<b>\$ 9.552.427</b>	<b>\$ 10.107.962</b>	<b>\$ 10.731.367</b>	<b>\$ 11.277.898</b>
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>-\$ 47.754.057</b>	<b>\$ 9.552.427</b>	<b>\$ 10.107.962</b>	<b>\$ 10.731.367</b>	<b>\$ 11.277.898</b>

Tabla 12. Estado de Resultados proyectado de la empresa (cifras expresadas en pesos colombianos).  
Elaboración propia.

Adicionalmente, se relaciona el Estado del Flujo de Caja proyectado para el 2026, en el que se denota su importe positivo desde el 2023, indicando que, de acuerdo con los ingresos, gastos y costos estimados, la empresa estará en la capacidad de afrontar sus obligaciones de pago.

Cabe mencionar que, inicialmente este proyecto se financiará con un Crédito Comercial de Bancoomeva (\$28.000.000, con una Ti estimada de 25% E.A y un plazo de 53 meses) y posteriormente las dos socias, Valentina Hidalgo y Tatiana Cuellar contribuirán al financiamiento de la empresa con recursos propios.

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>(=)Noplat</b>	<b>-\$ 28.736.400</b>	<b>\$ 16.227.494</b>	<b>\$ 16.783.029</b>	<b>\$ 17.406.433</b>	<b>\$ 17.952.965</b>
(+) Depreciaciones	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
(+) Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(=)Flujo de Caja Bruto</b>	<b>-\$ 26.396.400</b>	<b>\$ 18.567.494</b>	<b>\$ 19.123.029</b>	<b>\$ 19.746.433</b>	<b>\$ 20.292.965</b>
(-) Incremento en cartera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Incremento en inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Incremento en proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Capex	\$ 21.520.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
Capex operativo	\$ 21.520.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
Capex no operativo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(=)Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$ 47.916.400</b>	<b>\$ 16.227.494</b>	<b>\$ 16.783.029</b>	<b>\$ 17.406.433</b>	<b>\$ 17.952.965</b>
<b>(=)Flujo de Caja Libre</b>	<b>-\$ 47.916.400</b>	<b>\$ 16.227.494</b>	<b>\$ 16.783.029</b>	<b>\$ 17.406.433</b>	<b>\$ 17.952.965</b>
(-) Gastos financieros ajustados	\$ 2.781.278	\$ 6.675.067	\$ 6.675.067	\$ 6.675.067	\$ 6.675.067
(+) Obligaciones financieras -CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.154.946	\$ 8.968.009
(+) Obligaciones financieras -LP	\$ 1.614.258	\$ 4.554.356	\$ 5.708.430	\$ 0	\$ 0
<b>(=) Flujo de Caja Libre del Inversionista</b>	<b>-\$ 49.083.419</b>	<b>\$ 14.106.783</b>	<b>\$ 15.816.392</b>	<b>\$ 17.886.313</b>	<b>\$ 20.245.908</b>

### Ajustes de caja

ERI	(+) Ingresos financieros ajustados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Otros ingresos ajustados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Otros gastos ajustados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ESF	(-) Incremento en activos por impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Incremento en inversiones financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Incremento en otros activos no financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Incremento en deudores comerciales - LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Incremento en activos por impuestos diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(-) Incremento en otros activos - LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en pasivos por impuestos - CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en beneficio a empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en otros pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en otras provisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en pasivo por impuestos diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	(+) Incremento en provisiones por beneficios a empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

	(-) Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(=) Cambio en efectivo</b>		<b>-\$ 49.083.419</b>	<b>\$ 14.106.783</b>	<b>\$ 15.816.392</b>	<b>\$ 17.886.313</b>	<b>\$ 20.245.908</b>

Tabla 13. Flujo de Caja proyectado de la empresa (cifras expresadas en pesos colombianos. Elaboración propia.

## 5.2 Evaluación de proyecto

Con el fin de evaluar la rentabilidad financiera del proyecto, se analiza cada uno de los flujos de caja evidenciados anteriormente en el Estado de Flujos de Caja y se estima tener una Tasa Interna de Retorno-TIR de 13,55%, es decir, la rentabilidad de la inversión en el proyecto está por encima de la mínima requerida.

Adicionalmente, se calcula el Valor Presente Neto-VPN del proyecto, el cual es de \$53.162.226, aplicando una tasa de descuento del 10%. Es decir, al traer los flujos de caja al presente y obtener un valor positivo, el proyecto es rentable, pues es superior al costo de oportunidad de las socias.

## 6. Road Map del Negocio - Customer Journey

El Road Map del negocio o el customer journey se divide en cuatro etapas: Atención, Investigación, Decisión y Acción. Para ejemplificar este Journey se realizará un ejemplo con Martha.

En la etapa de atención Martha presenta una necesidad (ganas de salir de la rutina, ganas de aprender algo diferente o ganas de hacer amigos) y a través de alguno o varios de los diferentes medios de comunicación descubre la propuesta de valor de la compañía.

En la etapa de investigación, Martha averigua sobre la compañía, pregunta a sus conocidos, busca en internet, llama al teléfono de la sede y decide fijar una cita para conocer las instalaciones.

En la etapa de decisión, Martha visita la sede, escucha en qué consiste el servicio, realiza todas las preguntas pertinentes y en la etapa de acción Martha se convierte en usuaria de la compañía al realizar el pago de su primera mensualidad.

## 7. Conclusiones

- La economía plateada representa una gran oportunidad de negocio, puesto que es la tercera economía del mundo, después de la de Estados Unidos y China.
- El emprendimiento propuesto se enfocará en atender el segmento de adultos mayores de estratos socioeconómicos altos de la ciudad de Cali, que tengan disponibilidad de tiempo e interés por aprender cosas nuevas, vivir diferentes experiencias y crear un ambiente social en comunidad.
- La propuesta de valor será hacer felices a los adultos, brindándoles un espacio donde puedan divertirse, hacer amigos y aprender, rememorando la época del colegio.
- Se brindará un servicio holístico enfocado en cuerpo, mente y alma y tendrá 4 componentes principales: amplio portafolio de actividades y clases a libre elección del consumidor, acompañamiento por parte de profesionales capacitados, transporte y alimentación. Se manejarán tres paquetes: Todo Incluido, Estándar y Tiquetera, de acuerdo con las necesidades de los consumidores.
- La estrategia de precio estará basada en ubicarse un 10% por encima del precio del mercado, manteniendo siempre la propuesta de valor y el diferencial de la compañía.
- Los canales de venta se enfocarán en brindar atención rápida y efectiva a los consumidores, permitiendo convertir los prospectos en clientes lo más rápido posible. Se contará con venta por página web, WhatsApp, Facebook, teléfono y presencialmente en la sede de la empresa.
- La comunicación de la compañía estará 100% dirigida al consumidor y se realizará por: medios tradicionales como radio, periódico, teléfono, revistas y volantes; medios digitales como página web, redes sociales, WhatsApp, emailing y mensajes de texto. La comunicación tendrá contenido Help, Hub y Hero, con el fin de informar, atraer, conquistar, acercar y aclarar.
- El tamaño de mercado calculado equivale a 37.329 personas y la participación deseada en los primeros tres años es del 0,3%, lo que equivale a 111 personas.
- Los ingresos serán netamente recibidos por la venta de los servicios ofrecidos y por la pauta publicitaria que otras empresas quieran realizar en los medios propios de la compañía.
- Al evaluar la rentabilidad financiera del proyecto, se obtiene una TIR de 13,55% y un VPN de \$53.162.226.

## **8. Referencias**

Porter, M. E. (1980). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial patria.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.