

Acompáñame

Simón Martínez Espejo

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Administración de Empresas

Bogotá

2017

Acompáñame

Simón Martínez Espejo

Director:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Administración de Empresas

Bogotá

2017

## Tabla de contenido

1	Resumen Ejecutivo .....	10
2	Introducción Acompañame .....	11
3	Metodología .....	14
4	Estado del Arte.....	16
5	Marco Teórico.....	21
5.1	Expectativa de Vida de Mujeres en países desarrollados .....	26
5.2	Cambio porcentual de la población mundial por edad: 2010-2050.....	27
5.3	Cambio porcentual del volumen de población colombiana por sexo y edad 2000-2010 28	
5.4	Pirámides de población Colombia. 1951, 1964, 1973, 1985, 2005, 2015 .....	29
6	Problema que Soluciona y Justificación .....	31
7	Canvas de Propuesta de Valor .....	39
7.1	Tareas del Usuario.....	39
7.2	Dolores o Pérdidas.....	40
7.3	Beneficios .....	40
7.4	Productos y/o Servicios .....	41
7.5	Aliviantes de Dolor.....	41
7.6	Creadores de Valor .....	41
7.7	Propuesta de Valor.....	42
8	Encuesta y Resultados.....	42
9	Mercado .....	52
9.1	Investigación de mercado .....	52

9.1.1	Definición de Objetivos .....	52
9.1.2	Justificación y Antecedentes del Proyecto .....	52
9.1.3	Análisis de Mercado.....	53
9.1.4	Análisis de la Competencia.....	54
9.2	Estrategias de Mercadeo.....	56
9.2.1	Concepto de producto o servicio.....	56
9.2.2	Estrategias Generales .....	57
9.2.3	Estrategias de Distribución.....	57
9.2.4	Estrategias de Precio .....	58
9.2.5	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	59
9.3	Business Model Canvas.....	60
10	Viabilidad de Procesos .....	62
10.1	Ficha Técnica del Servicio.....	62
	Descripción del Proceso.....	63
11	Estrategia Organizacional .....	65
11.1	DOFA Acompañame .....	65
11.2	Organismos de Apoyo.....	66
11.3	Estructura Organizacional.....	67
12	Aspectos Legales.....	68
13	Viabilidad Financiera .....	71
13.1	Proyecciones de Ventas .....	71
13.2	Estructura de Costos .....	81

13.2.1	Costos Adecuación Oficina .....	81
13.2.2	Costo Nómina .....	82
13.2.3	Gasto Publicidad .....	82
13.2.4	Otros Costos .....	83
13.2.5	Costos Variables .....	85
14	Estados Financieros Acompañame.....	85
14.1	Balance General .....	85
14.2	Estado de Resultados .....	86
14.2.1	Análisis Vertical Estado de Resultados .....	86
14.2.2	Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	88
14.3	Flujo de Caja e Indicadores Financieros .....	89
14.4	Punto de Equilibrio .....	90
15	Conclusiones del Proyecto .....	91
16	Referencias .....	95

## Lista de tablas

Tabla 9-1.....	53
Tabla 9-2.....	54
Tabla 9-3. <i>Aplicaciones Móviles para Personas Mayores a 65 años y Posible Competencia</i> .....	55
Tabla 9-4. <i>Precios para Productos</i> .....	59
Tabla 10-1. <i>Ficha Técnica del Servicio</i> .....	62
Tabla 11-1. <i>DOFA</i> .....	65
Tabla 13-1. <i>Precios para Productos</i> .....	71
Tabla 13-2. <i>Escenarios de Demanda</i> .....	72
Tabla 13-3. <i>Promedio Demanda Mensual en Base a la Encuesta</i> .....	72
Tabla 13-4. <i>Ventas Acompañame Año 1 por Escenario</i> .....	74
Tabla 13-5. <i>Ventas Acompañame Año 2 por Escenario</i> .....	76
Tabla 13-6. <i>Ventas Acompañame Año 3 por Escenario</i> .....	77
Tabla 13-7. <i>Ventas Acompañame Año 4 por Escenario</i> .....	79
Tabla 13-8. <i>Ventas Acompañame Año 5 por Escenario</i> .....	80
Tabla 13-9. <i>Adecuación Oficina</i> .....	81
Tabla 13-10. <i>Nómina</i> .....	82
Tabla 13-11. <i>Publicidad</i> .....	83
Tabla 13-12. <i>Costos</i> .....	83
Tabla 14-1. <i>Balance General</i> .....	85
Tabla 14-2. <i>Estado de Resultados</i> .....	86
Tabla 14-3. <i>Análisis Vertical Estado de Resultados</i> .....	86
Tabla 14-4. <i>Análisis Horizontal Estado de Resultados</i> .....	88

Tabla 14-5. <i>Flujo de cajas</i> .....	89
Tabla 14-6. <i>Tabla Punto de Equilibrio</i> .....	90

## Lista de figuras

<i>Figura 5-1.</i> Expectativa de Vida de Mujeres en países desarrollados.....	26
<i>Figura 5-2.</i> Cambio porcentual de la población mundial por edad: 2010-2050.....	27
<i>Figura 5-4.</i> Pirámides de población Colombia. 1951, 1964, 1973, 1985, 2005, 2015.....	29
<i>Figura 7-1.</i> Canvas de Propuesta de Valor.....	39
<i>Figura 8-1.</i> ¿Cree que hay oportunidad en el mercado para empresas que faciliten la vida a las personas de tercera edad?.....	42
<i>Figura 8-2.</i> ¿Cree que actualmente existen servicios que se enfoquen en facilitarles la vida a las personas de tercera edad?.....	43
<i>Figura 8-3.</i> ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio que le ayude a realizar sus tareas diarias de manera fácil y segura? .....	44
<i>Figura 8-4.</i> ¿Ha pagado por que una persona le brinde apoyo para desarrollar alguna de las siguientes actividades?.....	45
<i>Figura 8-5.</i> Seleccione el tipo de actividades en las cuales le gustaría recibir el apoyo de una persona joven. ....	46
<i>Figura 8-6.</i> ¿Le gustaría que el servicio de acompañamiento incluya transporte? .....	47
<i>Figura 8-7.</i> ¿En algún momento ha pensado que está incomodando a algún familiar o amigo quien lo ha ayudado a cumplir alguna de las tareas listadas en la pregunta 4? .....	48
<i>Figura 8-8.</i> ¿Cree que un servicio de acompañamiento le devuelve su autonomía para desenvolverse más fácilmente en la realización de tareas cotidianas? .....	49
<i>Figura 8-9.</i> ¿Cuántas veces al mes solicitaría un servicio de este tipo?.....	50
<i>Figura 8-10.</i> ¿Cuánto pagaría por hora de servicio de acompañamiento? .....	51
<i>Figura 9-1.</i> Modelo de Negocio CANVAS.....	61



<i>Figura 10-1. Solicitud del Servicio .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 11-1. Estructura Organizacional .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 14-1. Gráfico Punto de Equilibrio.....</i>	<i>90</i>

## 1 Resumen Ejecutivo

A grandes rasgos la humanidad se está envejeciendo. Cada día hay más personas entrando en la tercera edad, lo que supone grandes desafíos para estos agentes, sus familias y países de residencia. Estas personas envejecidas pierden autosuficiencia, puesto que sus cuerpos y mentes se deterioran con el pasar de los años. Estas tendencias fueron identificadas y estudiadas para basar el proyecto en artículos académicos de peso. Para Acompáñame, estas tendencias suponen una oportunidad en un mercado creciente, por lo menos en el mediano plazo, este proyecto propone un servicio de acompañamiento para que las personas mayores puedan realizar sus tareas cotidianas de manera fácil y segura. Se identificaron personas mayores a 65 años dispuestas a pagar por este servicio en las localidades de Chapinero, Usaquén y Suba todas ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. El servicio de acompañamiento se solicita por medio de una aplicación web o un call center, esto con el fin de que una persona joven y capacitada preste una ayuda para la realización de la tarea de preferencia del cliente a cambio de una remuneración económica. Este servicio puede incluir transporte si el cliente lo prefiere. Tras un arduo análisis de la competencia, no se identificaron proyectos o compañías existentes que tengan un modelo de negocio similar al de Acompáñame. Dadas las óptimas condiciones que se identificaron en el mercado se procedió a la realización de un modelo financiero, el cual arrojó un valor presente neto positivo y un retorno a la inversión al tercer año de operación de la empresa.

**Palabras clave:** Innovación, Oportunidad, Esperanza de Vida, Envejecimiento Poblacional, Servicio, Emprendimiento, Tercera edad, Impacto, Tecnología.

## 2 Introducción Acompañame

El presente trabajo tiene como propósito estructurar un plan de negocio para el proyecto Acompañame. Con el fin de generar una base sólida, sobre la cual se estructuró el proyecto, se hizo un análisis de la teoría y estudios existentes que eran pertinentes para el correcto desarrollo del presente trabajo. Este proyecto nació a raíz de los problemas que se han presentado en mi entorno inmediato con las personas mayores, es decir con mis abuelos. Durante los últimos años, mis padres han tenido que enfrentar varias dificultades por la pérdida de suficiencia de sus padres. Se notan preocupados, ya que se están quedando solos y quedan expuestos a accidentes o inconvenientes. En la actualidad, tienen responsabilidades y horarios laborales que tienen que cumplir, lo que los priva de brindarles la atención que ellos necesitan y que les gustaría destinarles.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es el deterioro del cuerpo y todas las enfermedades y problemas que trae atada la vejez. Las personas se vuelven vulnerables, pues sus cuerpos y mentes van perdiendo sus capacidades a través de los años. Poco a poco, los ancianos van perdiendo autosuficiencia ya que se ven limitados. Se ven envueltos en situaciones peligrosas que antes no lo eran, dado que en estas edades avanzadas hasta una caída puede ser letal.

Adicionalmente, el constante incremento en la expectativa de vida en las personas se presenta a grandes rasgos como un gran logro de la medicina y el desarrollo tecnológico. Sin embargo, esto supone un gran desafío para las personas, las familias y los países. Si las personas viven más, también tienen que lidiar con los problemas de la vejez durante un periodo más prolongado de tiempo. Pero no solo esto, también hay que tener en cuenta que el número de personas mayores a 65 años está incrementando a ritmos impensables hasta hace unos años.

Complementariamente, a nivel país el envejecimiento supone un gran reto a nivel tributario, ya que las personas jóvenes sostienen el sistema de pensiones de los países y cada día hay menos jóvenes aportando y más ancianos demandando pensiones.

La presente investigación nace por el interés de evaluar la viabilidad de un proyecto que pueda solucionar parte de los dolores que presentan las personas mayores a 65 años. Se identificaron varios problemas que experimentan las personas mayores, además de un mercado ignorado que está en constante crecimiento como resultado de la tendencia demográfica del envejecimiento de la población a nivel mundial. En consecuencia, nace la idea de Acompáñame. La cual consiste en diseñar una aplicación móvil, que les permita a las personas de la tercera edad solicitar servicios de acompañamiento con personas jóvenes y capacitadas, que a su vez les permita realizar sus tareas cotidianas de manera fácil y segura.

Para hacer un correcto diagnóstico de la viabilidad del proyecto, se empezó por hacer una exhaustiva investigación en estudios y artículos académicos, que sirvieran para estructurar un marco teórico robusto y de peso que sustente las tendencias planteadas anteriormente. Este marco teórico sirvió como base del proyecto. Posteriormente, se procedió a hacer un análisis en términos de tendencias globales y locales, esto con el fin de entender cómo se comportan estas personas y cuáles son sus necesidades, este entendimiento permitió hacer un modelo de negocio más preciso y enfocado hacia este mercado. Se planteó el modelo de negocio Canvas, donde se realizó la propuesta de valor, en la cual se trató de responder a la pregunta ¿Por qué los clientes van a elegir este servicio? y ¿Qué necesidades está satisfaciendo? Posteriormente se analizó el segmento de clientes para quien estaría dirigido el servicio. También, se realizó el análisis de los canales óptimos para distribuir el servicio y los socios clave para el éxito del proyecto.

Adicionalmente, se desarrolló un exhaustivo análisis de mercado para identificar el mercado objetivo para el proyecto. Una vez los clientes potenciales estuvieron identificados, se verificó la siguiente hipótesis: ¿Estas personas estarían dispuestas a pagar por un servicio de acompañamiento que les devuelva su autosuficiencia para desarrollar sus tareas diarias?

Finalmente, teniendo en cuenta que las encuestas de mercado reflejaron una oportunidad de negocio, se procedió a hacer un desarrollo del proyecto a nivel de mercado donde se definieron los objetivos, se hizo un análisis de la competencia, se definió la viabilidad del mercado para el proyecto y se hizo la estructuración de la estrategia de mercadeo en términos de servicio, canales, precio, promoción y distribución. El segundo gran eje que se desarrolló fue el de procesos, donde se estructuró una ficha técnica del servicio y se desarrolló un mapa que describiera el proceso del servicio. En tercer lugar, se realizó la estructura organizacional, se hizo el análisis DOFA para ver las amenazas y debilidades ponderadas con las oportunidades y las fortalezas para el proyecto. Adicionalmente, se listaron y analizaron los organismos de apoyo y finalmente se mostró la estructura organizacional de la empresa en un organigrama. Finalmente, se analizó la viabilidad financiera del proyecto, mediante una proyección de ventas, una estructura de costos, se estructuró los estados de resultados (Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja) para con estos calcular el valor presente del proyecto y el punto de equilibrio.

Las conclusiones y recomendaciones del proyecto estuvieron basadas en un marco teórico robusto. Complementariamente, se estudiaron todos los resultados que arrojaron las encuestas y la estructuración en términos de operaciones, mercadeo, procesos y finanzas. Para con estos elementos desarrollados, poder dar un veredicto sólido basado en información concreta de si el proyecto es viable o no.

### 3 Metodología

La manera en que se llevó a cabo el presente plan de negocio se detalla a continuación. En primer lugar, se hizo una extensiva investigación académica, para definir qué es considerada la tercera edad, esto con el propósito de darle al lector un mayor entendimiento y definición del mercado objetivo. En segundo lugar, se buscaron artículos académicos, que permitieran ilustrar los problemas de salud y riesgos a los que están expuestas estas personas como resultado del envejecimiento. Esto se complementó con datos demográficos que sustenten la teoría de que la población del mundo está experimentando un constante envejecimiento. Para finalmente analizar las tendencias de consumo de estas personas mayores a 65 años.

Para la recolección de la información se adelantó un análisis *top down*. Se inició recolectando información del mercado a nivel mundial, para esto se buscó fuentes y estudios de instituciones confiables que dieran una idea de lo que está pasando con el mercado objetivo a nivel mundial. Posteriormente se realizó un análisis similar en el mercado colombiano, el cual es realmente relevante para propósitos del proyecto. Una vez se tuvo una idea de las condiciones del mercado global y nacional se entró en una fase de análisis de la compañía como tal. Se analizaron factores como la calidad del producto, barreras de entrada, competidores y limitaciones legales. Toda esta información se extrajo de estudios y fuentes públicas que pudieran ser consultadas. Este análisis mostró una imagen más sólida de las condiciones y limitantes que se presentan en el mercado objetivo.

Se planteó el modelo de negocio Canvas, el cual es una herramienta para generar Modelos de Negocio. Por medio de esta herramienta se realizó la propuesta de valor, en la cual se trató de responder a la pregunta: ¿Por qué los clientes van a elegir este servicio? y ¿Qué necesidades está satisfaciendo? Posteriormente se analizó el segmento de clientes para quien estaría dirigido el

servicio. Seguidamente, se adelantó un análisis de los canales óptimos para distribuir el servicio y los socios clave para el éxito del proyecto, los costos, fuentes de ingresos, actividades clave y relación con los clientes; todo esto con la finalidad de generar un modelo rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes del servicio.

Complementariamente, se realizaron encuestas a personas que se hayan identificado como clientes potenciales. La encuesta tuvo preguntas de respuesta múltiple y preguntas abiertas que permitieran un mayor entendimiento de las necesidades de los clientes. Por medio de estas encuestas se pretendía verificar la oportunidad y la necesidad que se ha identificado en el mercado. Dándole información al proyecto para ajustar el modelo de negocio a las demandas y necesidades que presenten estas personas.

Se realizó un plan de mercado sólido, para esto se plantearon objetivos en base a cada uno de los elementos del mix de mercadeo, Precio, Promociones, Producto y Plaza. Estos elementos son indispensables, para atacar a los clientes de la manera apropiada, varios de estos elementos fueron definidos con la ayuda de las encuestas, debido a que esto permite darle un enfoque ajustado a la realidad de lo que los clientes necesitan.

Adicionalmente, se hicieron cotizaciones reales de los costos que pueda tener la elaboración de una plataforma móvil con las características que se necesitan para llevar a cabo el proyecto. Este es el costo más grande en el que debe incurrir la empresa para iniciar sus operaciones. El resto de los salarios y otros costos se pueden sacar haciendo un promedio de los costos en el mercado. Tras este ejercicio, el análisis de costos fue más preciso y se obtuvo una idea más concreta de la inversión inicial que necesitaba el proyecto. Se realizaron unas proyecciones de ventas que permitieran generar un modelo que emule la operación de la empresa en sus primeros cinco años de operación. Con esto se construyeron los estados financieros para la empresa, en los

cuales se basó el veredicto final de si el proyecto es rentable en términos financieros. Para concluir, se hizo una recomendación de implementación o no del proyecto.

#### **4 Estado del Arte**

¿Qué es la innovación Disruptiva?

Harvard Business Reviews

Autores: Rory McDonald, Michael E. Raynor, Clayton M. Christensen

Resumen:

La "disrupción" está basada en procesos por los cuales una empresa pequeña y con un músculo financiero débil y menos recursos es capaz de desafiar a empresas poderosas y consolidadas en el mercado. Las empresas que ya están consolidadas tienen un nicho de mercado y productos y servicios definidos, en este orden de ideas las empresas se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes y normalmente más rentables que ya tiene la empresa. Todos los recursos de estas empresas se centran en mantener a sus clientes y mantener su posición en el mercado, lo que los hace perder de vista otras oportunidades y necesidades que se presentan dentro del mismo. Las nuevas empresas o proyectos que se aventuran en el mercado se consideran disruptivas, estos emprendedores que atienden con éxito esos segmentos antes ignorados o desatendidos. La innovación les permite entrar al mercado para ofrecer servicios más adecuados y normalmente a un precio menor. La disrupción se produce una vez los clientes adoptan las ofertas de los innovares de manera masiva.

Las innovaciones disruptivas surgen de segmentos inferiores del mercado o mercados nuevos. Las empresas suelen buscar ofrecer productos y servicios de cada vez mayor calidad para satisfacer las necesidades sus clientes más rentables, ya que mantener un cliente es más eficiente para una empresa que buscar clientes nuevos, lo que les lleva a prestar menos atención al cliente



masivo. Normalmente las empresas ofrecen productos que superan las expectativas, pero también superan el poder adquisitivo de la mayoría de las personas. Esto brinda la oportunidad a emprendedores de ofrecer un producto de la calidad exactamente necesaria a esos clientes del segmento anterior del mercado.

El segundo caso de la innovación disruptiva consiste en generar un mercado donde antes no existía. Este tipo de innovadores encuentran la forma de generar una necesidad en los clientes para que empiecen a consumir un producto o servicio. Una innovación disruptiva nace por definición de uno de los puntos anteriores.

La teoría de la innovación disruptiva difiere de la "innovación sostenible", la cual simplemente consiste en mejorar un producto, el cual ya es considerado de buena calidad para los clientes. Estas mejoras pueden considerarse graduales o drásticas, sin embargo, su propósito no es otro que incrementar sus ventas. Las innovaciones disruptivas están consideradas como un producto inferior por la mayoría de los clientes de un negocio ya asentado. No obstante, para que los clientes adopten la nueva oferta, no solo los precios deben ser menores sino que la calidad del servicio debe ser al menos similar.

Casi toda la innovación, ya sea disruptiva o no, comienza siendo un experimento a pequeña escala. Los disruptores intentan plantear un modelo de negocio más allá de un producto. Intentan atraer un número masivo de clientes para en una segunda fase y al mediano plazo lograr incrementar la rentabilidad.

Los estudios muestran que las empresas disruptivas más inteligentes mejoran sus productos y se desplazan mercado arriba una vez ya se han establecido con un producto de bajo precio y alta calidad. Para concluir, la teoría de la disrupción no explica, y nunca explicará, todo lo relacionado con la innovación específicamente, tampoco con el éxito empresarial en general.

Existen demasiadas variables las cuales merecen estudio. Integrarlas todas en una teoría, en una fórmula secreta para alcanzar el éxito empresarial es ambicioso e irreal por el momento. No obstante, las pruebas empíricas demuestran que utilizar la teoría disruptiva hace medibles y significativamente más precisas las predicciones sobre que nuevos negocios triunfarán.

The ageing marketplace: how some companies are successfully addressing the needs of the older consumer, whilst others are struggling to access this expanding market.

Autores: Active Age en colaboración con la Universidad de Newcastle

Resumen:

Es momento de que las personas se den cuenta del dramático cambio demográfico que está experimentando la población mundial y el impacto del envejecimiento en las sociedades. “En Inglaterra las personas mayores a 65 años representan el 40% de la demanda de consumidores y gastan alrededor de 200 billones de libras por año” (ActiveAge, 2012, p. 1). El cambio no solo ocurre en países desarrollados, el cambio es igualmente visible en países en desarrollo. Este cambio no es solamente relevante en la actual población vieja, es importante tener en cuenta también a las personas que en el futuro van a hacer parte de este segmento del mercado. De hecho, los bebés nacidos en el año 2000 en Alemania, Francia, Italia o el Reino Unido tienen una alta posibilidad de vivir 100 años. Durante los últimos 200 años la expectativa de vida ha incrementado constantemente en 5 horas diarias, más aún, los investigadores se han dado cuenta que el mercado de personas mayores ha sobrepasado el mercado de las personas jóvenes.

El principal propósito del estudio es demostrar las oportunidades de negocio que existen haciendo énfasis en los sectores donde hay mayores posibilidades de obtener beneficios y oportunidades para las compañías que ayuden a los consumidores a mantener estilos de vidas más independientes. En el documento también se evidencian casos de empresas tanto grandes

como pequeñas, que ya están tomando ventajas y aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado. Algunas de las grandes compañías mencionadas son Intel, Danone y Philips. El reporte también incluye algunas de las barreras para las empresas que quieren incursionar en este mercado, los bajos recursos destinados al mercadeo y la incertidumbre de cómo comunicarse con personas mayores son algunas de las limitaciones discutidas.

El estudio incluye ejemplos de compañías como Marks and Spencer y Dove, las cuales han tenido éxito al momento de dirigir productos y servicios a este segmento del mercado de personas envejecidas. Este estudio es el resultado de una colaboración entre la Universidad de Newcastle y ActiveAge, quienes se dieron la tarea de analizar el impacto del envejecimiento de la población y el rol que entra a jugar la tecnología para contrarrestar los efectos de este fenómeno demográfico.

Over 60 and Over Booked

The Economist

Resumen:

En las siguientes décadas los denominados "Baby Boomers", una gran generación nacida entre 1950 y 1960 van a sobrepasar los 65 años. Con el paso del tiempo sus actitudes y comportamientos crearán nuevos mercados. Sin embargo, todavía la mayoría de los negocios siguen enfocados en las personas jóvenes. Muchas empresas hacen caso omiso al hecho de que sus clientes se están envejeciendo, muchas organizaciones han invertido recursos en este nicho del mercado aun sin convicción de que este nuevo segmento sea rentable.

La mayoría de las compañías gastan en promedio el 95% de su presupuesto de mercadeo enfocado en persona de menos de 50 años. Esto es un error garrafal, puesto que estas nuevas generaciones de personas mayores son más pudientes y tienen un poder adquisitivo nunca antes

visto. Un estudio del Senior Agency International muestra que las personas mayores a 50 años poseen tres cuartos de todos los activos financieros del mundo. Adicionalmente, más de 2 tercios de este segmento del mercado son dueños de sus propias casas y en Estados Unidos son dueños de cuatro quintos del total de las inversiones en cuentas de ahorros y préstamos.

Sin embargo, el reto más grande está en la forma de llegar a este segmento por medio del mercadeo y lograr una conexión que resulte rentable para las compañías. Los canales de distribución son diferentes, estas personas no están exactamente a la vanguardia de la tecnología, a pesar de lo anterior, no hay que perder de vista el hecho de que estas personas pasan alrededor de un 30% o 40% más tiempo que una persona menor a 50 años frente al televisor.

Estados Unidos está unos pasos por delante que el resto del mundo, ya que han realizado estudios referentes a este nuevo mercado. El Centro de Estudios para Consumidores Maduros de la Universidad de Georgia ha logrado segmentar a las personas mayores en cuatro diferentes grupos. A pesar de que hayan logrado diferenciar a este grupo de personas, no garantiza que puedan generar contenido o productos que satisfagan los deseos y necesidades de estas personas.

El estudio da ejemplos de algunas compañías que ha logrado conectarse con este segmento del mercado para obtener beneficios. Sin embargo, estas iniciativas se mantienen como la excepción a la regla. A pesar del éxito de algunas empresas al penetrar este segmento del mercado, la mayoría de las empresas están en una etapa de reconocimiento de las oportunidades que ofrece este sector y del impacto que puede tener en el consumo. El Dr. Dychwalts afirma que poco a poco el mundo va a experimentar un proceso lento de cambio hacia una economía y negocios enfocados a este grupo de personas mayores, con un gran poder adquisitivo.

## 5 Marco Teórico

La humanidad ha experimentado un dramático incremento en el promedio en la esperanza de vida de las personas durante el siglo XX, lo que representa uno de los logros más destacados de la sociedad hasta el presente. A pesar de que la mayoría de los bebés nacidos en 1900 no vivían más de 50 años, hoy la esperanza de vida de un bebé nacido en Japón es de 83 años.

Adicionalmente, la esperanza de vida en países en desarrollo ha incrementado constantemente. Según el cuarto estudio censal del DANE, en Colombia un bebé nacido entre 1985-1990 tenía una esperanza de vida de 67.87, en contraste, un bebé nacido entre los años 2010-2015 debería vivir en promedio unos 73.95 años. Esto ha incrementado sustancialmente el número de personas en la tercera edad alrededor del mundo. Para ser más precisos, en el análisis de este trabajo se clarifica lo que se considera la tercera edad. Las Naciones Unidas (ONU) reconocen y usan como límite estándar para referirse a una persona de edad avanzada o a un adulto mayor el haber vivido 60 años, es decir la tercera edad. Cuando se cumplen 75 años, la Organización Mundial de la Salud (OMS) los nombra viejos o ancianos. Después de los 90 años, los distingue como grandes viejos o longevos.

Aunque este aumento en la expectativa de vida de las personas se traduce en un gran logro para humanidad, la vejez o tercera edad trae atada grandes problemas en términos de salud mental, salud física y vulnerabilidad. Estos incrementos hacen parte de una transición en todo el planeta, aunque el alcance es diferente en todos los países, a grandes rasgos la tendencia en cuestiones de salud es positiva. El envejecimiento de la población mundial se explica por los avances en la medicina y la inclusión de un mayor porcentaje de personas al sistema de salud. La victoria contra infecciones y parásitos es un logro de la salud pública, en el siglo XX millones de personas fueron inmunizadas contra la viruela, polio y otras enfermedades mortales para los

niños como el sarampión. El incremento en el acceso a agua potable redujo considerablemente infecciones y muertes en niños de corta edad. De esta manera, más niños empezaron a sobrepasar esta etapa de vulnerabilidad y alcanzaron la adultez. En sociedades no industrializadas el riesgo de muerte era alto para personas de todas las edades, solo un pequeño porcentaje de la población llegaba a edades avanzadas. En contraste, en las sociedades modernas la mayoría de las personas sobrepasan los 50 años de vida y la mortalidad está altamente concentrada en personas mayores, explica el National Institute on Aging de los Estados Unidos en su artículo, *Living Longer*.

Si bien es cierto, que no todas las personas mayores a 60 años sufren de problemas en materia de salud mental, como explica la Organización Mundial de la Salud en su Reporte “*La salud mental y los adultos mayores*”, muchos tienen un alto riesgo de presentar trastornos mentales, enfermedades neurológicas o problemas de consumo de sustancias, además de otras afecciones, como la diabetes, la hipoacusia o la artrosis. De igual manera, el reporte explica cómo a medida que pasan los años las posibilidades de que se padezcan varias afecciones al mismo tiempo aumenta. Más aun, según esta entidad que se presenta como la máxima fuente de información en términos de salud a nivel mundial, “los trastornos neuropsiquiátricos representan el 6,6% de la discapacidad total (AVAD) en este grupo etario. Adicionalmente, aproximadamente un 15% de los adultos de 60 años o mayores sufren algún trastorno mental” (Alaya, 2015, párr. 5).

El problema no es menor, ya que la población mayor a 60 años a nivel mundial incrementa rápidamente. Teniendo en cuenta que, según el mismo reporte de la Organización Mundial de la Salud, la población anciana vive el 17,4% de sus años afectados por alguno de los tipos de trastornos mencionados anteriormente. Existen muchos factores que determinan la salud mental de una persona como elementos sociales, psíquicos y biológicos. Además de las causas generales a las que se enfrenta el común de las personas, muchos de los adultos mayores tienen

limitaciones para llevar una vida independiente, dado que sufren de dificultades de movilidad, dolor crónico, fragilidad u otros problemas mentales o físicos, en consecuencia necesitan de asistencia constante en el largo plazo, explica nuevamente la OMS (2016) en su informe “*La salud mental y los adultos mayores*”.

Adicionalmente, es más común que personas en estas edades experimenten el dolor de la pérdida de seres queridos, lo cual incide directamente en su condición mental y anímica. La suma de todos estos elementos puede resultar en pérdida de autosuficiencia, soledad y angustia. Complementariamente, “los adultos mayores también son vulnerables al maltrato, sea físico, sexual, psicológico, emocional, económico o material; al abandono; a la falta de atención y a graves pérdidas de dignidad y respeto. Los datos actuales indican que una de cada 10 personas mayores sufre maltrato” (OMS, 2016, párr. 9).

El artículo “*La salud mental y los adultos mayores*”, también trata el tema de demencia de los ancianos, problemas los cuales cataloga como de salud pública. Según la Organización Mundial de la Salud la demencia: “Es un síndrome que se caracteriza por la mengua de la memoria y la capacidad de pensar, trastornos del comportamiento e incapacidad para realizar las actividades de la vida cotidiana” (OMS, 2016, párr. 10). Las características de esta enfermedad genera dificultades y desafíos para las personas que padecen estos síntomas, que a grandes rasgos impiden que las personas puedan llevar una vida normal y por sus propios medios. Lamentablemente, esta es una realidad con la que se tiene que lidiar.

Se calcula que en el mundo hay unos 47,5 millones de personas aquejadas de demencia.

Se prevé que el número de estas personas aumentará a 75,6 millones en 2030 y a 135,5 millones en 2050; además, la mayoría de esos pacientes vivirán en países de ingresos bajos y medianos. (OMS, 2016, párr. 11)

En consecuencia, la demencia es una enfermedad con la que la humanidad tendrá que lidiar. Sin embargo, si se ve desde otra perspectiva, estos problemas generan necesidades en el mercado que, si son debidamente atendidas, crean un entorno favorable para las compañías.

La demencia es una situación mental difícil de tratar, puesto que no hay cura para esta enfermedad. Normalmente, conlleva problemas sociales y económicos, dado que estas personas necesitan de asistencia constante para la realización de sus tareas cotidianas. Adicionalmente, las presiones físicas, emocionales y económicas pueden agobiar a las familias.

Otro gran problema que ha identificado como crítico la Organización Mundial de la Salud para las personas mayores a 60 años es el de las caídas, si bien, estos incidentes suenan como poco importantes la OMS calcula que anualmente mueren en todo el mundo unas 646 000 personas debido a caídas, y más de un 80% de esas muertes se registran en países de bajos y medianos ingresos, lo que repercute directamente en la situación de Colombia. Para la OMS las caídas se definen como “acontecimientos involuntarios que hacen perder el equilibrio y dar con el cuerpo en tierra u otra superficie firme que lo detenga.” (OMS, 2017, párr. 2). Según el mismo informe “*Caídas*”, las mayores tasas de mortalidad por esta causa corresponden en todas las regiones del mundo a los mayores de 60 años y complementan afirmando que cada año se producen 37,3 millones de caídas cuya gravedad requiere atención médica y suponen la pérdida de más de 17 millones de años de vida ajustados en función de la discapacidad (AVAD).

La edad y el deterioro del cuerpo es lógicamente uno de los componentes determinantes de riesgo de las caídas. Las personas mayores son las que tienen el riesgo más alto de muerte o lesión grave por caídas. Adicionalmente, el riesgo de tener una lesión grave o incluso morir a causa de una caída aumenta con los años, debido a que el cuerpo se deteriora y las personas se vuelven cada vez más frágiles y sus cuerpos pierden la capacidad de sanar o recuperarse. “Por ejemplo, en los Estados Unidos de América un 20 a 30% de las personas mayores que se caen



sufren lesiones moderadas o graves, tales como hematomas, fracturas de cadera o traumatismos craneoencefálicos” (OMS, 2017, párr. 8).

Los problemas que vienen atados a la vejez no es el único desafío que enfrenta la humanidad. Puesto que Investigaciones del National Institute on Aging muestran una continua mejora en cuanto a expectativa de vida en personas mayores de 80 años. El incremento de años vividos por parte de este grupo de personas es un factor que los demógrafos no pudieron anticipar, al mismo tiempo genera incógnitas acerca de cuánto puede incrementar la esperanza de vida y cuánto realmente puede llegar a vivir una persona. Datos recaudados entre 1840 y 2009 muestran un incremento constante promedio de aproximadamente 3 meses en expectativa de vida por cada año. Al analizar la Figura 5-1 se puede ver que las curvas tienden a seguir creciendo, lo que significa que el horizonte de vida va a seguir expandiéndose a lo menos en el corto y mediano plazo. El desafío de las enfermedades y problemas que presentan las personas mayores su multiplica, dadas las tendencias demográficas de la población a envejecer.

## 5.1 Expectativa de Vida de Mujeres en países desarrollados

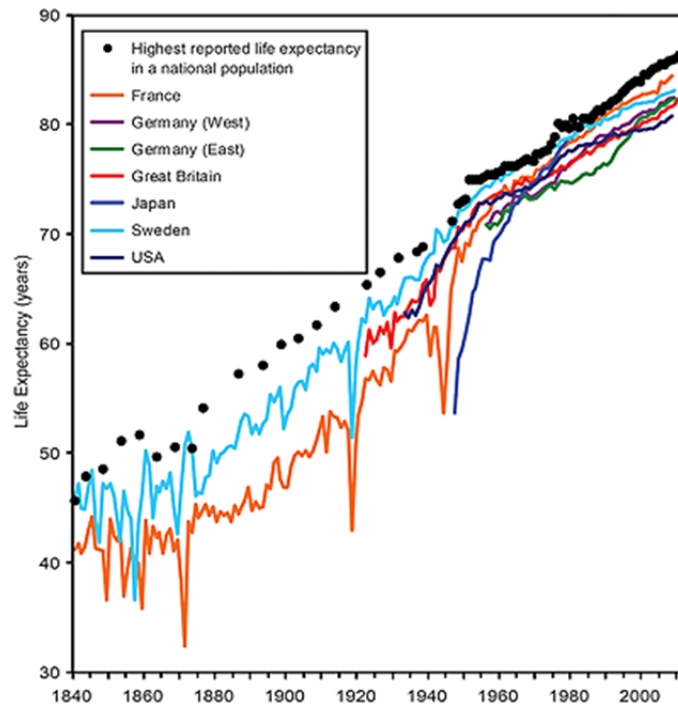


Figura 5-1. Expectativa de Vida de Mujeres en países desarrollados

Fuente: (Oeppen & Vaupel, 2002)

El incremento en la esperanza de vida de la población envejecida impacta directamente el porcentaje de la población que estas personas constituyen en el mundo. En la actualidad las personas de más de 85 años, que se llamarán “los más ancianos” para propósito de este trabajo, constituyen un 8% de las personas mayores de 65 años. A niveles globales “lo más ancianos” son el grupo que crece más rápido en toda la población. La Figura 5-2 muestra que según estudios de las Naciones Unidas, la población mayor a 85 años está proyectada a incrementar 351 por ciento de 2010-2050, además la población con 65 años o más, incrementará en un 188 por ciento en exactamente el mismo lapso. En contraste, la población menor a 65 años solo experimentará un crecimiento del 22%.

## 5.2 Cambio porcentual de la población mundial por edad: 2010-2050

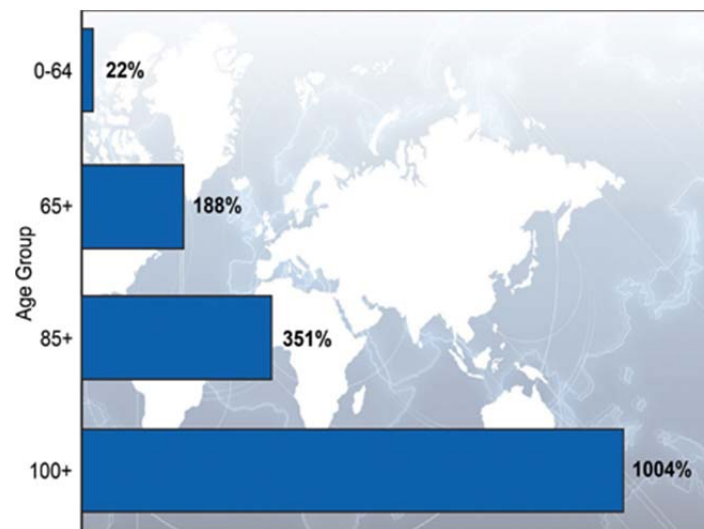


Figura 5-2. Cambio porcentual de la población mundial por edad: 2010-2050

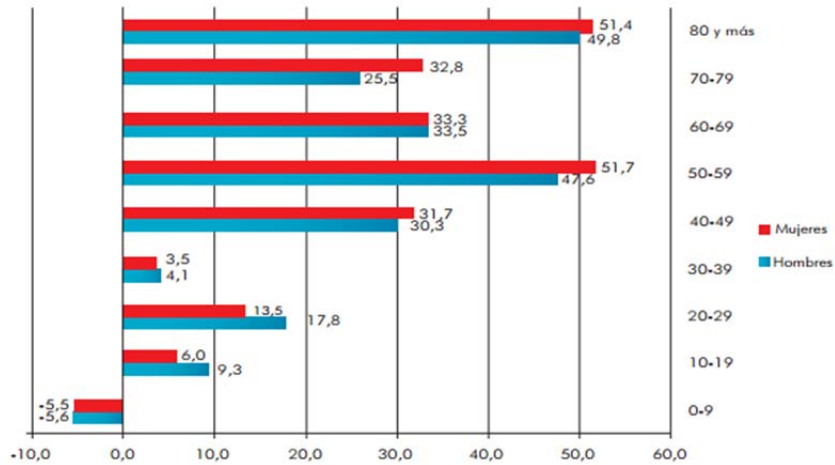
Fuente: (ONU, 2011)

En la actualidad, la mayoría de los negocios apuntan a los millennials, personas nacidas en los años 80 o 90. Sin embargo, el exorbitante crecimiento de la población mayor a 65 años que se prevé para los próximos años abre un mercado potencial en constante crecimiento. El National Institute of Health en los Estados Unidos, calcula que en 2010 había 524 millones personas en el mundo que tenían por lo menos 65 años, para 2050 calculan que el número se triplicará, para alcanzar los 1.5 billones de personas. Aunque los países desarrollados poseen el mayor porcentaje de personas viejas, los países en desarrollo presentan una población que tiende a envejecer más rápidamente. El número de personas mayores a los 65 años crecerá alrededor de un 250% entre 2010-2050 en países del tercer mundo, según este instituto norteamericano.

Colombia no es la excepción a este fenómeno, al analizar la Figura 5-3, se observa que los porcentajes de población que más han crecido son en personas mayores de 50 años. Llama la atención los rangos entre 50-60 años y 80 años o más, donde el crecimiento porcentual de la

población supera el 50% en el caso de las mujeres. La Figura 5-4 ilustra de manera más clara la transición de un país joven en los años 1951 y 1964 con una base sólida, a un país con tendencia a envejecer en las pirámides poblaciones de los años 2005 y 2015.

### 5.3 Cambio porcentual del volumen de población colombiana por sexo y edad 2000-2010

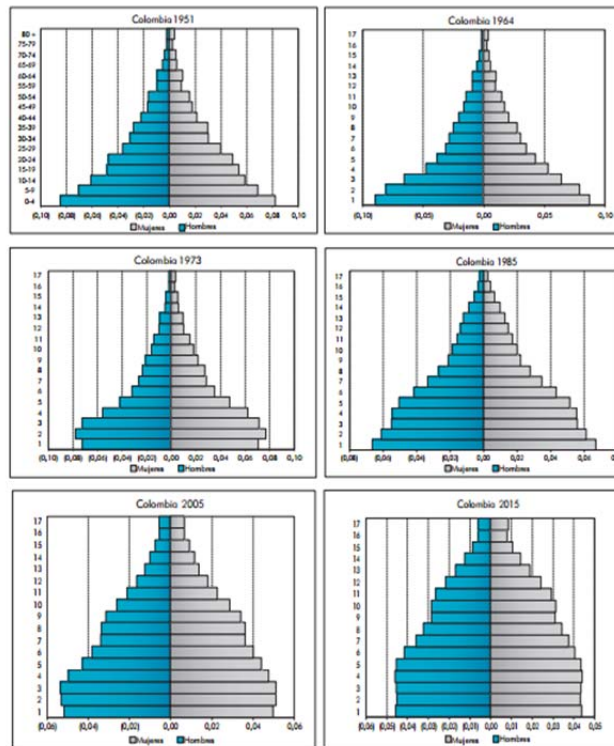


Fuente: Oficina de Promoción Social – Elaboración propia con base en DANE – Series de población 1985-2020

Figura 5-3. Cambio porcentual del volumen de población colombiana por sexo y edad 2000-2010

Fuente: (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

## 5.4 Pirámides de población Colombia. 1951, 1964, 1973, 1985, 2005, 2015



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social con base en DANE - Series de población 1985-2020

Figura 5-4. Pirámides de población Colombia. 1951, 1964, 1973, 1985, 2005, 2015

Fuente: (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

Este fenómeno demográfico de envejecimiento de la población genera una oportunidad de negocio en un mercado en crecimiento. Cada día más personas experimentan periodos de vida más largos, lo que superficialmente se presenta como un logro y un avance para la raza humana. Empero, el envejecimiento es un proceso lento del deterioro del cuerpo, con los años los sentidos (gusto, olfato, tacto, vista y oído) cambian la forma de darles información a las personas. Lo sentidos se vuelven menos agudos, esto hace que sea más difícil notar detalles importantes en la vida cotidiana, lo que resulta en la pérdida de autosuficiencia de estas personas.

El mercado de las personas mayores está en su auge y las oportunidades están en plenitud. Muchos de los negocios hoy en día están enfocados a las generaciones jóvenes, pero el mercado

de las personas mayores está en crecimiento a unos ritmos descomunales. Es el momento de enfocar negocios para satisfacer las necesidades que genera el envejecimiento de las personas, para ayudarlas con las complicaciones que vienen con los años, por medio de un modelo de negocio sostenible y responsable. Las reglas son las mismas para empezar un negocio orientado al mercado de personas mayores. Es simple, se ofrece un producto o servicio que satisfaga una necesidad del mercado. Sin embargo, existen elementos que no se deben perder de vista como la funcionalidad y la seguridad del producto o servicio que se preste y que tan bien se adapta a las necesidades de estas personas.

Existen tecnologías y diseños enfocados en desarrollar productos o servicios para cualquier persona. Por ejemplo, "universal design" el diseño universal, un concepto que está creciendo rápidamente, el cual consiste en diseñar para la comunidad lo que resulta en diseños que puede utilizar cualquier persona. Con esto, los emprendedores pueden enfocar mejor sus negocios para llegar a estos nichos difíciles de alcanzar o impactar con tecnologías y medios actuales.

Es evidente que llegar al mercado de los ancianos no es una tarea fácil. No obstante, existen prejuicios que pueden llevar a asumir cosas que no son realmente ciertas. Es un error asumir que las personas mayores no saben usar la tecnología. Según el Cesus Bureau en Estados Unidos, las personas mayores a 65 años gastan más de 7 billones de dólares en compras en línea cada año (Isapres de Chile, 2016).

Si bien llegar a estos mercados es un desafío, si se enfoca de la manera adecuada puede ser muy lucrativo para los negocios que satisfagan las necesidades de este segmento del mercado. Ya que según Vandenbroucke y Zhu (2017), en su artículo "Aging and Wealth Inequality" establecen que la mayoría de las personas nacen con poco o ningún capital, estas personas ahorran su capital o piden préstamos para educarse, lo que les permite alcanzar mejores niveles

de vida. Una vez que las personas llegan a su edad de retiro, dejan de acumular capital y empiezan a gastarlo. Por ende, las personas más ricas se encuentran generalmente en aquellas que están próximas al retiro. Por esta razón, se entiende que las personas mayores están en capacidad de pagar por un servicio que solucione o ayude a sobrellevar los problemas que vienen atados a la vejez.

## **6 Problema que Soluciona y Justificación**

La población de casi todos los países occidentales se está envejeciendo, la expectativa de vida de los "Baby Boomers" nacidos entre 1950 y 1960 es más alta y tienen menos hijos. El envejecimiento a esta escala es una dimensión única en la historia de la humanidad. Por ende, esto propone serios desafíos para el sistema de salud, el sistema de pensiones y la administración de la deuda pública en las sociedades modernas.

A menudo, los políticos ven el crecimiento económico como un medio para aliviar estos problemas. Sus argumentos son simples, el rápido crecimiento económico se traduce en mayor ingreso para ser invertido en tratamientos médicos para los ancianos. Mejores salarios incrementan la contribución para pagar las pensiones, lo que prevé el sistema de pensiones de fallar. El problema es que el envejecimiento de la población es un factor que afecta directamente la reducción del producto interno bruto y el ingreso per cápita de las personas en los países. Debido al decrecimiento en la fertilidad, hay menos personas jóvenes que contribuyen con la fuerza laboral y hay muchas personas mayores que se retiran de sus trabajos. Adicionalmente, el incremento en los años de vida de las personas se refleja en más años que tienen que ser pagados en pensiones.

Los problemas que genera el envejecimiento se traducen en desafíos para los países y los gobiernos, sin embargo, cuando se entra en detalle a ver cómo la vejez afecta a las personas y las

limitaciones a las cuales se enfrentan, los desafíos son igualmente relevantes. Las personas van lentamente perdiendo su capacidad de adaptación, con la vejez las personas son expuestas a cambios sensoriales, pérdida de la memoria y limitaciones físicas, los tejidos y músculos pierden potencia y el proceso de regeneración del cuerpo se hace cada vez más lento. Aumenta la fatiga física e intelectual y pierden automatismos. Más aun, enfrentan la cruda realidad de que día a día pierden sus capacidades y se van volviendo dependientes y rezagados de una sociedad que sigue evolucionando a ritmos que sus cuerpos y mentes ya no pueden seguir.

Usualmente las personas perciben la tercera edad como la época de la vida para descansar, un tiempo de reflexión y para realizar tareas personales. Todas las anteriores fueron dejadas de lado, por el trabajo, los hijos y todas las otras actividades que demanda vivir en una sociedad moderna. Desgraciadamente, la vejez está lejos de estas fantasías que tienen las personas, la realidad es mucho más cruda, las personas son expuestas a trastornos médicos crónicos y a la pérdida de seres cercanos como amigos y familiares. Adicionalmente, van perdiendo la capacidad de participar en actividades que antes disfrutaban, la suma de todos estos factores resulta en varios casos de depresiones severa. Los problemas de visión se agudizan con el tiempo y esto genera un sentimiento de pérdida de control sobre sus vidas y los vuelve cada vez más dependientes de sus familiares y seres queridos. Estos factores empiezan a generar aislamiento social, soledad y tristeza.

Según el American Psychological Association (s.f.), el rezago social y la soledad puede contribuir a severas depresiones que se traducen en otros efectos nocivos para la salud de las personas mayores. La depresión puede crear interrupciones en los hábitos alimenticios, provocando obesidad o una pérdida considerable del apetito que resultan en la reducción de los niveles de energía. Según la misma institución las personas deprimidas experimentan insomnio y



pérdida de la memoria. También tienen tiempos de reacción más lentos, lo que hace actividades sencillas como cocinar, conducir y otras tareas cotidianas más riesgosas.

Es claro que la vejez tiene una extensa lista de problemas físicos, psicológicos y económicos para las personas y para los gobiernos. Más aun, cuando el problema sigue en crecimiento. Según proyecciones realizadas por las Naciones Unidas entre el año 2015 y 2050 la población mayor a los 65 años aumentará en un 188% y la población mayor a 85 años aumentará en un 351% (Contreras *et al.*, 2015).

En todo el mundo la fuerza laboral joven mantiene el sistema de pensiones de los países. El aumento en la población envejecida y la reducción en el número de hijos por familia plantean grandes desafíos económicos. Adicionalmente, la tasa de desempleo en Colombia para enero de 2017 fue del 11,7 %, según el DANE (Revista Portafolio, 2017). Teniendo en cuenta que la cifra de la población de Colombia según La Naciones Unidas es de 48, 956,627 personas para 2017, el número de personas en edad y condiciones para trabajar que no encuentran un trabajo, ya que por definición una persona desempleada está buscando trabajo, es cercana a los 6 millones.

Acompáñame es un proyecto que busca darle una solución sencilla a todos estos problemas que experimentan las personas mayores y al mismo tiempo reducir los efectos que tiene en la economía el fenómeno demográfico del envejecimiento de la población para los países. Debido a las limitaciones físicas que experimenta el cuerpo humano con el paso de los años, las personas mayores van perdiendo sus sentidos y su capacidad para llevar una vida independiente.

Desafortunadamente, el estilo de vida que llevan las personas en las sociedades modernas les impide estar atentas y brindarles la atención necesaria a sus padres envejecidos. Los extensos horarios laborales sumados a las necesidades de sus hijos, consumen la mayoría del tiempo de los adultos en la actualidad. Acompáñame busca conectar a la población envejecida con personas

desempleadas o que simplemente deseen obtener un ingreso adicional, por acompañar y ayudar a personas mayores en la realización de sus actividades cotidianas. Con este servicio, los ancianos podrán gozar de independencia, por lo menos en lo que concierne a seguir viviendo en sus casas y a la realización de tareas cotidianas.

Los ancianos se van aislando de la sociedad y empiezan a sentir que son una carga para sus familias, lo que resulta en depresiones severas. Con este proyecto creemos todavía en el buen corazón y los valores de las personas, que no tienen que contar con mucho más que dedicación y cariño para ayudar a este segmento de la población y recibir a cambio una remuneración monetaria por su trabajo. El hecho de que una persona joven acompañe a estos ancianos a realizar sus labores cotidianas les quita ese sentimiento de carga para sus familias, puesto que con la ayuda de estas personas pueden ser independientes; por lo menos en lo que respecta a no necesitar del tiempo de un familiar para la realización de sus actividades. Adicionalmente, los familiares de la persona mayor se sentirán más tranquilos al saber que sus padres o abuelos cuentan con el apoyo de personas íntegras y jóvenes en el momento que lo necesiten, bien sea para ir a hacer mercado o asistir a una cita médica.

El hecho de estar acompañados y sentir que pueden realizar sus actividades diarias sin generar lo que ellos consideran una carga para sus familiares, les dará un nuevo aire a estas personas para enfrentar los problemas que vienen atados al paso de los años. La mayoría de los impedimentos que presentan las personas mayores tienen que ver con su condición física, por ende, las personas que los van a asistir no necesitan haber cursado estudios avanzados para cumplir la tarea de acompañarlos o recogerlos. De esta manera, se espera que con las capacitaciones que brindará la compañía, se cree un lazo entre los ancianos y los acompañantes, más aun, se espera reducir la tasa de desempleo, debido a que Acompáñame pretende ayudar a personas sin altos niveles de

estudios por medio de capacitaciones a ser aptos para estos trabajos. El propósito del proyecto es corregir las fallas del mercado y facilitar la vida de las personas mayores, al estar respaldadas por personas jóvenes para la realización de sus tareas cotidianas. Acompañame pretende extender su alcance y ayudar a las personas mayores con sus problemas de aislamiento y soledad, el relacionamiento entre estos ancianos y acompañantes pretende reducir las depresiones que experimentan las personas mayores; las cuales los llevan a agudizar sus problemas de salud. Para finalizar el proyecto se aspira a involucrar más personas a la economía, para ayudar a minimizar el impacto de los fenómenos demográficos de envejecimiento de la población y los desafíos a los que se enfrentan los países en estos campos.

En el mundo el número de personas mayores a los 65 años está creciendo alrededor de dos veces más rápido que el resto de la población. En países desarrollados como Inglaterra la mayoría del capital y de los bienes están en manos de personas mayores de 55 años. Este fenómeno demográfico es sin duda hacia donde lentamente se va a mover Colombia. Poco a poco la pirámide poblacional se va a ir invirtiendo, como ya fue mencionado anteriormente, y el capital se va a ir acumulando en los segmentos de la población mayor a los 55 años. Más aun, cuando vemos que de por sí el mercado presenta un crecimiento constante, explicado por el fenómeno demográfico del envejecimiento de la población. Estas condiciones se presentan entonces como idóneas para entrar al mercado, hay espacio para competir y las condiciones son favorables para las nuevas empresas que sean capaces de satisfacer las necesidades de este segmento en constante crecimiento.

El ILC UK (2010) menciona en su artículo *The Golden Economy*, muchas de las barreras que tienen que enfrentar las personas en etapas avanzadas de sus vidas, son indicios negativos de fallas en el mercado. El panorama positivo lleva a pensar que las necesidades de las personas

mayores no han sido solucionadas aún. Es claro que el envejecimiento de la población y los desafíos que ha generado este fenómeno son relativamente nuevos, por ende, aún hay un camino por recorrer y mucho trabajo por realizar, para poder brindarles a estas personas mejores condiciones y prestarles servicios que alivien los problemas que tienen que enfrentar con la vejez.

Acompáñame ve todos estos problemas y estos fallos del mercado como una oportunidad para satisfacer las necesidades de esas personas mayores. El proyecto pretende ser un puente entre personas ancianas que necesiten de ayudas básicas y conectarlas con personas desempleadas o empleadas que deseen prestar un servicio de apoyo para recibir una remuneración económica. Al ser Colombia un país en desarrollo, aún no ha llegado a experimentar en su totalidad los problemas del envejecimiento de la población, en la medida en que este fenómeno demográfico ha impactado más contundentemente en países desarrollados. Sin embargo, se ha identificado una oportunidad en el mercado pues lentamente este fenómeno va a ir generando problemas en Colombia, razón por la cual, es el momento de asumir un papel activo frente a la situación e instalarse en el mercado antes que aparezcan nuevos competidores y el mercado se sature.

Está claro que las personas mayores demandan productos y servicios de la misma manera que cualquier otra persona. La diferencia en los productos y servicios depende de las necesidades y los deseos de los consumidores, en este orden de ideas este segmento de mercado es como cualquier otro, simplemente hay que identificar sus necesidades y buscar una manera eficiente para satisfacerlas. Un reporte del Economist Intelligence dice que los sectores que han identificado como los más probables para beneficiarse del envejecimiento demográfico son aquellos en que las compañías ayuden a sus consumidores a lograr estilos de vida independientes.

Si bien es cierto que existen riesgos por la poca experiencia y la posibilidad de imitaciones si el proyecto llegará a tener éxito. Las condiciones del mercado, el cual experimentará una constate expansión por lo menos en el corto y mediano plazo, supone una oportunidad interesante, más aun cuando la investigación indica que no existe ningún servicio parecido en el mercado. De igual manera se espera mercadear a los hijos y familiares de estas personas mayores para que contraten el servicio, lo que facilita la conexión con los clientes, los cuales pueden ser alcanzados utilizando estrategias online y redes sociales. Los verdaderos clientes serán entonces estos adultos que contraten el servicio para sus padres que serán los consumidores finales, lo que reduce las dificultades en mercadeo para el servicio. “Asomovil, la empresa que reúne todas las compañías de celular en Colombia, reportó que tenía 25.785.262 usuarios de internet móvil” (Revista Semana, 2015, párr. 2), lo que sugiere que más de la mitad de los colombianos tienen un Smartphone. El mercado nacional es cercano al de países desarrollados, lo que se perfila como una ventaja para conectar a los clientes con la oferta de acompañantes mediante una plataforma móvil.

Como lo expuso el ILC UK (2010) los problemas a los que se enfrenta esta población envejecida se deben a fallas del mercado, lo cual genera oportunidades de negocio para emprendedores y empresas que sean capaces de generar servicios o productos que faciliten la vida de estas personas. Adicionalmente, por las características de los servicios que necesitan estas personas el nivel educativo de los acompañantes no supone una barrera para que puedan trabajar, en un país con tanta desigualdad y carencia de oportunidades, este proyecto supone una gran oportunidad para ayudar a reducir el desempleo y generar una economía más inclusiva con movilidad social.

En conclusión, el envejecimiento de la población significa una oportunidad para las compañías que puedan innovar y lograr suplir las necesidades de estas personas, mejorar los productos existentes o desarrollar nuevas líneas de productos o servicios acordes a las necesidades de las personas mayores. Según los estudios las empresas que sean capaces de ayudar a estas personas a tener una vida más independiente, sin molestar a sus familiares tienen de entrada más posibilidad de triunfar en el mercado. Existen barreras como la incertidumbre y la difícil comunicación con los clientes, sin embargo, las empresas que logren superar estas barreras a nivel regional o nacional tendrán una ventaja competitiva en un mercado creciente que promete grandes rendimientos económicos en la medida que la riqueza se irá lentamente acumulando en este segmento del mercado.

Para iniciar el proyecto se necesita una alta inversión de capital, la plataforma móvil y la central de reservas se traducen en costos elevados para iniciar el proyecto. El proyecto tendrá que buscar entonces un socio capitalista que esté convencido de que el proyecto es suficientemente bueno para triunfar en el mercado. No obstante, esta persona o grupo de inversión debe estar alineada con los valores que supone esta iniciativa y no perder de vista el sentido de ayudar a las personas que propone Acompañame.

## 7 Canvas de Propuesta de Valor

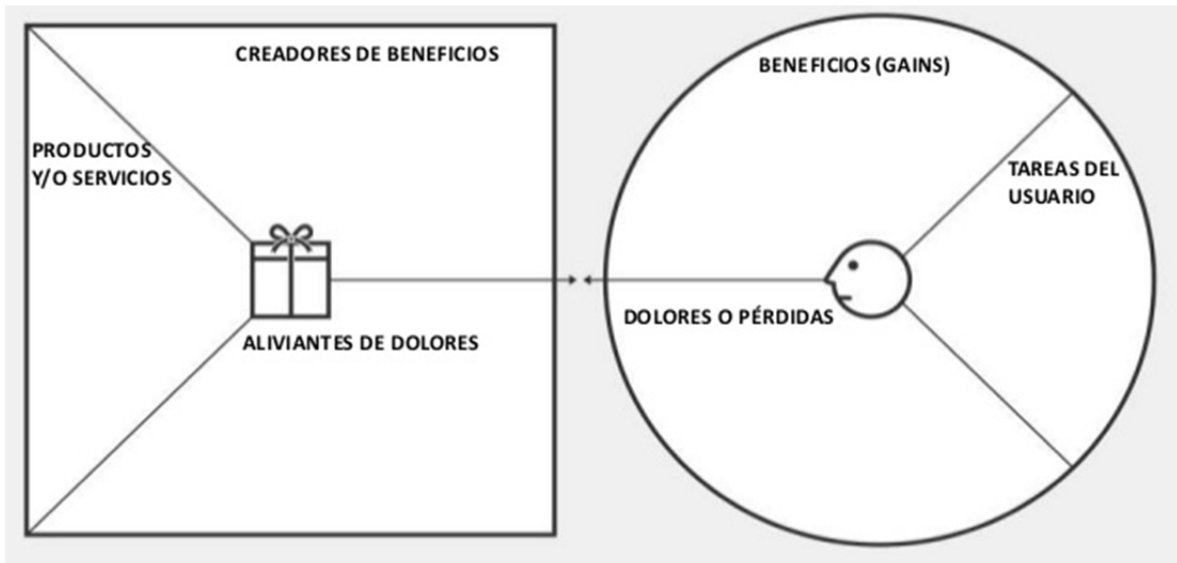


Figura 7-1. Canvas de Propuesta de Valor

Fuente: elaboración propia

Por medio de esta herramienta se pretende describir los beneficios que un cliente puede esperar de nuestros productos o servicios. En primer lugar, se observa a nuestros clientes, aquí se listan las actividades o trabajos que tienen que desarrollar, sus objetivos y los dolores que padecen. En paralelo, se listan los servicios y se enuncia qué aportan y cómo alivian los dolores. Finalmente, se hace encaje para construir la propuesta de valor.

### 7.1 Tareas del Usuario

- Continuar con su vida independientemente.
- Atender a citas médicas.
- Hacer mercado.
- Realizar pago de servicios.
- Visitar Bancos.

## **7.2 Dolores o Pérdidas**

Las personas mayores se enfrentan a diversos desafíos como consecuencia de su vejez. Como lo explica la OMS (2016) en su artículo “La Salud Mental y los Adultos Mayores”, las personas pierden autosuficiencia, pues muchos se enfrentan a enfermedades mentales, como consecuencia del envejecimiento de sus cuerpos. Más cuando en la medida que pasan los años las personas son más propensas a sufrir la suma de diferentes enfermedades que los limitan incluso para desarrollar actividades cotidianas sencillas.

Adicionalmente, como consecuencia del envejecimiento sus cuerpos se vuelven frágiles y pierden la capacidad de sanar. En su artículo “Caídas” la Organización Mundial de la Salud expresa la magnitud del problema en términos de salud que se pueden presentar como consecuencia de una caída. Según este texto académico, las caídas en personas mayores suponen un alto riesgo de salud, el cual puede incluir hasta la muerte. En este orden de ideas, las personas se vuelven vulnerables al estar solos y se ven expuestos a altos riesgos al momento de realizar sus tareas cotidianas.

## **7.3 Beneficios**

- Contar con un servicio 24 horas de acompañamiento para la realización de cualquier tarea que el cliente desee.
- Tiempos reducidos de respuesta.
- Seguridad y facilidad para desarrollar actividades.
- Excelente servicio al cliente.
- Conectividad y trazabilidad en el servicio.



#### **7.4 Productos y/o Servicios**

- Servicio de transporte.
- Servicio de acompañamiento para hacer mercado.
- Servicio de acompañamiento para asistir a citas médicas.
- Servicio de actualización en tecnología.

#### **7.5 Aliviantes de Dolor**

El servicio de Acompañamiento les devuelve la autonomía a los clientes. Ya que no dependen del tiempo de familiares o amigos para que los acompañen en la realización de tareas sencillas. Adicionalmente, la trazabilidad en el servicio les asegura a los familiares tranquilidad, pues pueden ver en tiempo real donde está el cliente y tienen una canal de contacto con el acompañante en caso de que suceda algún contratiempo. Al estar acompañadas, se minimiza el riesgo de una caída y en caso de que suceda hay una persona en capacidad de brindar apoyo y actuar pertinentemente con el fin de atenuar el problema.

#### **7.6 Creadores de Valor**

Todas las personas que trabajen en este proyecto serán debidamente capacitadas, en términos de primeros auxilios y servicio al cliente, esto con el fin de prestar un servicio agradable de primera línea. Un servicio innovador enfocado específicamente en aliviar los dolores de las personas de la tercera edad. Este servicio funciona como una economía compartida y lo pueden solicitar solamente en el caso de necesitarlo. No pagarle a una persona un salario fijo para que los ayude en el mismo sentido.

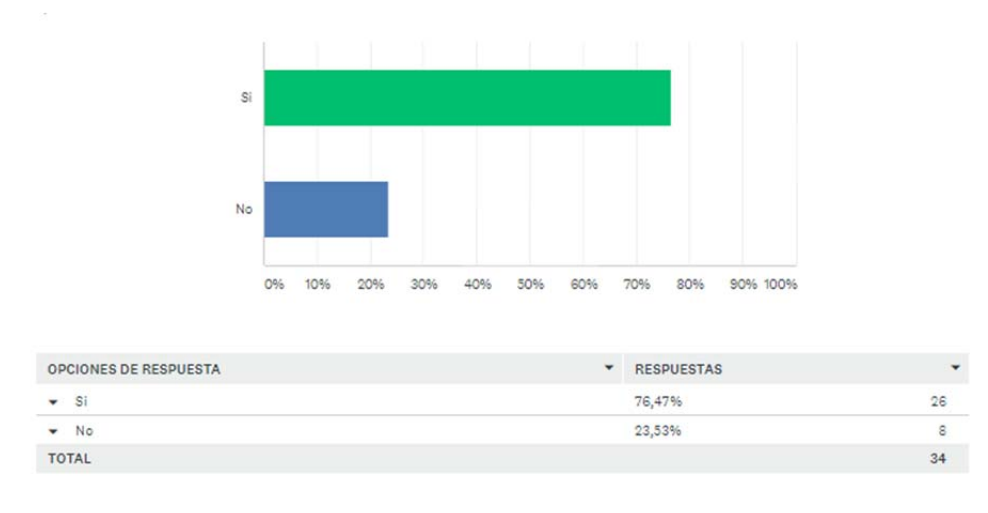
## 7.7 Propuesta de Valor

Ayudar a las personas de la tercera edad a realizar sus tareas cotidianas de una forma radicalmente mejor. Por medio de un servicio innovador de economía compartida, que les preste un servicio de acompañamiento con personas capacitadas, de primera línea.

## 8 Encuesta y Resultados

Para definir la viabilidad del mercado para el proyecto, se estructuró una encuesta con 10 preguntas, y se entrevistaron 34 personas las cuales pertenecen al mercado objetivo definido por la empresa. Todas estas personas son mayores a 65 años, residen en estratos 4,5 o 6 en las localidades de Chapinero, Usaquén o Suba ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

D)



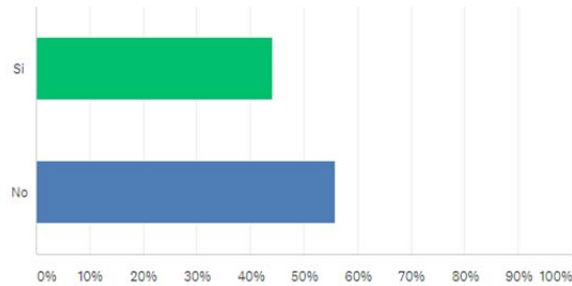
*Figura 8-1. ¿Cree que hay oportunidad en el mercado para empresas que faciliten la vida a las personas de tercera edad?*

Fuente: elaboración propia

El 74,47 por ciento de las personas encuestadas consideran que existen oportunidades en el mercado para las empresas que les faciliten la vida por medio de productos o servicios a las personas de la tercera edad.

II)

Respondidas: 34 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	44,12% 15
No	55,88% 19
TOTAL	34

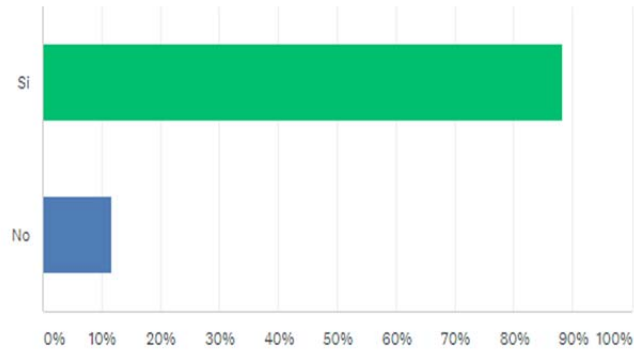
Figura 8-2. ¿Cree que actualmente existen servicios que se enfoquen en facilitarles la vida a las personas de tercera edad?

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas consideran que no existen servicios que se enfoquen en facilitarle la vida al segmento de la tercera edad. Esto supone una oportunidad para la compañía, dado que se evidencia que hay una necesidad desatendida.

### III)

Respondidas: 34 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	88,24%	30
No	11,76%	4
TOTAL		34

*Figura 8-3. ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio que le ayude a realizar sus tareas diarias de manera fácil y segura?*

Fuente: elaboración propia

El 88,24 por ciento de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un servicio que les ayude a sobrellevar o realizar con facilidad sus tareas diarias de manera fácil y segura.

IV)

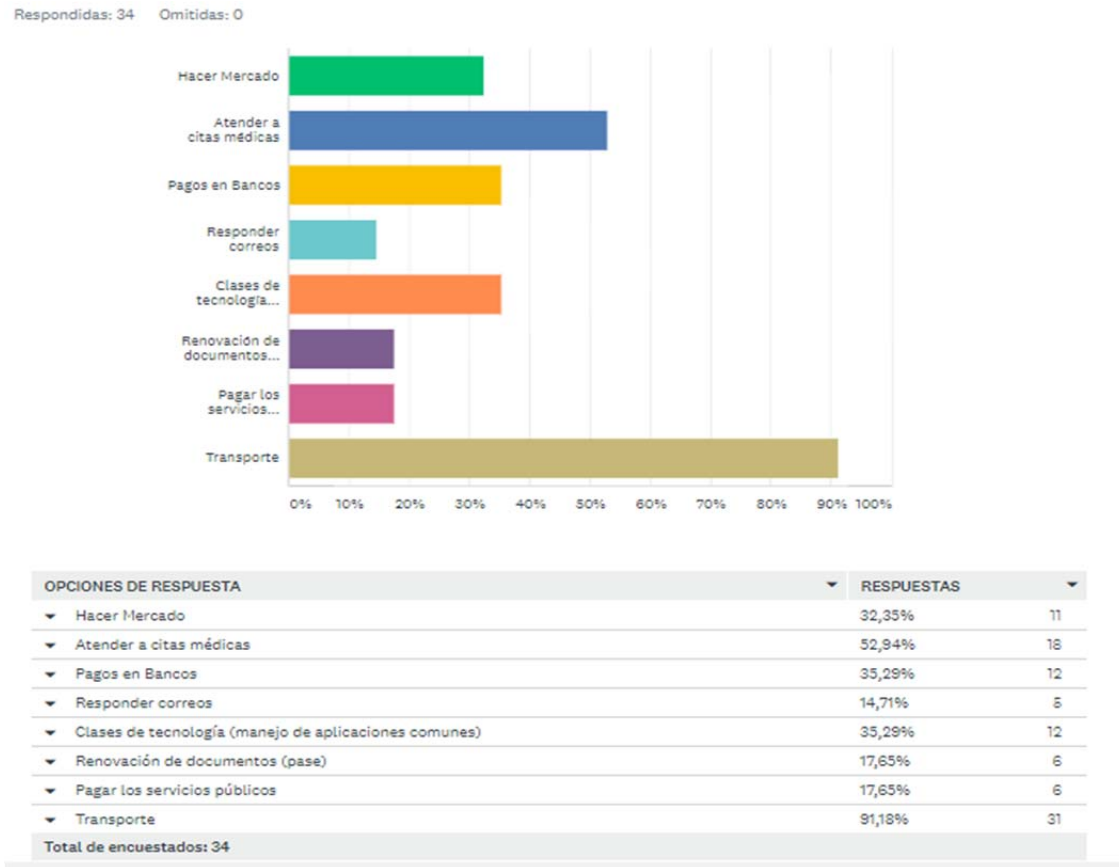


Figura 8-4. ¿Ha pagado por que una persona le brinde apoyo para desarrollar alguna de las siguientes actividades?

Fuente: elaboración propia

El 91,18% de las personas ha pagado por un apoyo con un servicio de transporte en el pasado. Adicionalmente, el 52,94% han recibido apoyo para atender a sus citas y revisiones médicas y el 35,29% de las personas encuestadas han recibido apoyo para realizar pagos en Bancos. En conclusión, estos adultos mayores han pagado para recibir apoyo para realizar tareas simples, sin embargo, las tres actividades listadas al principio son las más comunes entre el mercado potencial.

V)

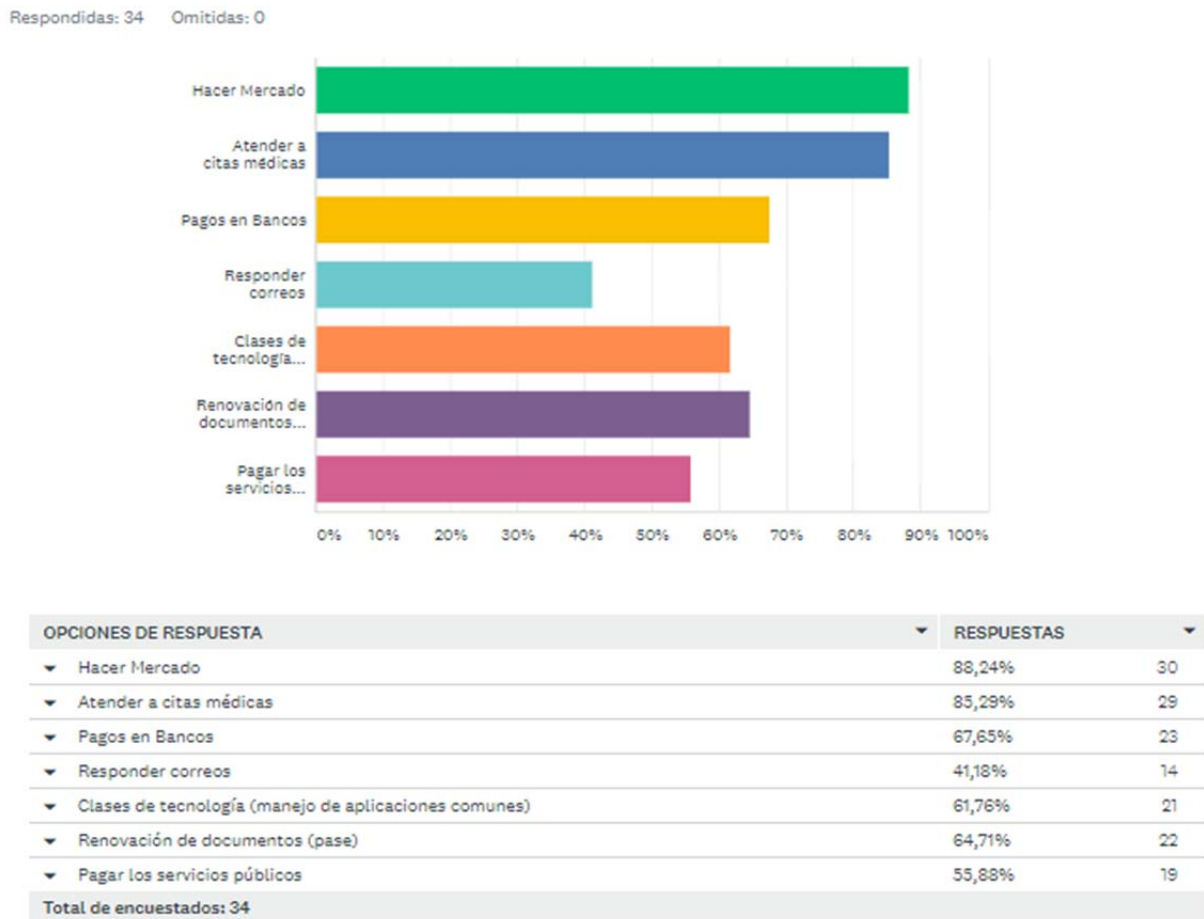


Figura 8-5. Seleccione el tipo de actividades en las cuales le gustaría recibir el apoyo de una persona joven.

Fuente: elaboración propia

Los encuestados están interesados en recibir apoyo en todos los servicios listados en la encuesta. Sin embargo, según los resultados las actividades que presentan el mayor interés son: Hacer Mercado con 88,24% de personas interesadas, Atender a Citas Médicas con un 85,29% de interés y Pagos en Bancos con un 67,65% del total de las personas interesadas.

VI)

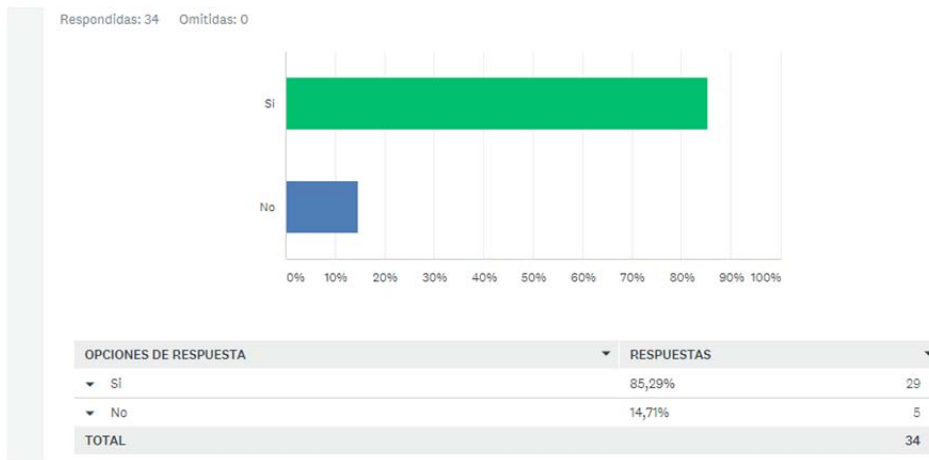


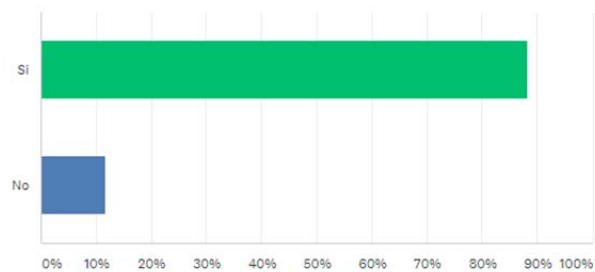
Figura 8-6. ¿Le gustaría que el servicio de acompañamiento incluya transporte?

Fuente: elaboración propia

Al momento de pensar el modelo de negocio, creíamos que el transporte podía ser clave para el desarrollo del servicio. Tras esta pregunta, se confirmó ya que a el 85, 29% de los encuestados les gustaría que Acompañame ofrezca transporte para sus servicios

## VII)

Respondidas: 34 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	88,24%	30
No	11,76%	4
TOTAL		34

*Figura 8-7. ¿En algún momento ha pensado que está incomodando a algún familiar o amigo quien lo ha ayudado a cumplir alguna de las tareas listadas en la pregunta 4?*

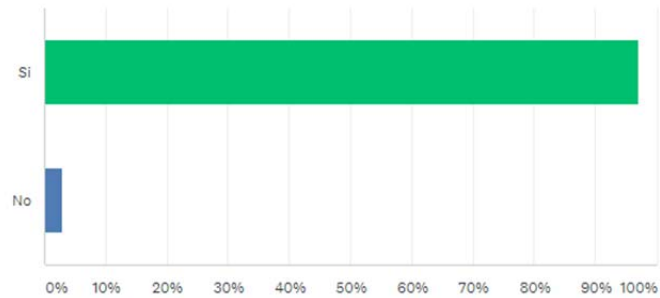
Fuente: elaboración propia

El propósito de esta pregunta era confirmar que las personas de edad sienten que están incomodando o molestando a sus familiares que los ayudan a realizar sus tareas, debido a que como se planteó en este trabajo, van perdiendo su autonomía como resultado del deterioro de sus cuerpos. El 88,24% de las personas encuestadas consideran que han incomodado a sus seres queridos, Acompañame pretende resolver este problema por medio del servicio propuesto.



## VIII)

Respondidas: 34 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	97,06%	33
▼ No	2,94%	1
TOTAL		34

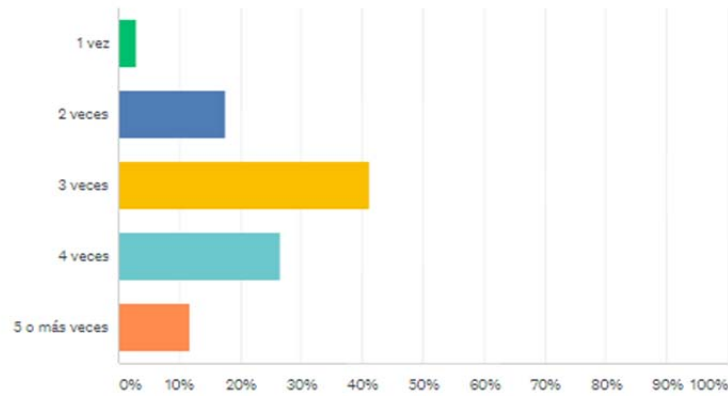
*Figura 8-8. ¿Cree que un servicio de acompañamiento le devuelve su autonomía para desenvolverse más fácilmente en la realización de tareas cotidianas?*

Fuente: elaboración propia

Como complemento a la pregunta anterior, el 97,06% de las personas encuestadas consideran que un servicio de Acompañamiento podría devolverles su autonomía.

IX)

Respondidas: 34 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 1 vez	2,94% 1
▼ 2 veces	17,65% 6
▼ 3 veces	41,18% 14
▼ 4 veces	26,47% 9
▼ 5 o más veces	11,76% 4
TOTAL	34

Figura 8-9. ¿Cuántas veces al mes solicitaría un servicio de este tipo?

Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas se utilizó el método de promedio ponderado para calcular el número de veces óptimas que las personas solicitarían el servicio por mes. El cual va a ser utilizado posteriormente para modelar el escenario financiero de la empresa.

**NÚMERO ÓPTIMO DE VECES QUE SOLICITARÍA EL SERVICIO POR MES: 3,26**

X)

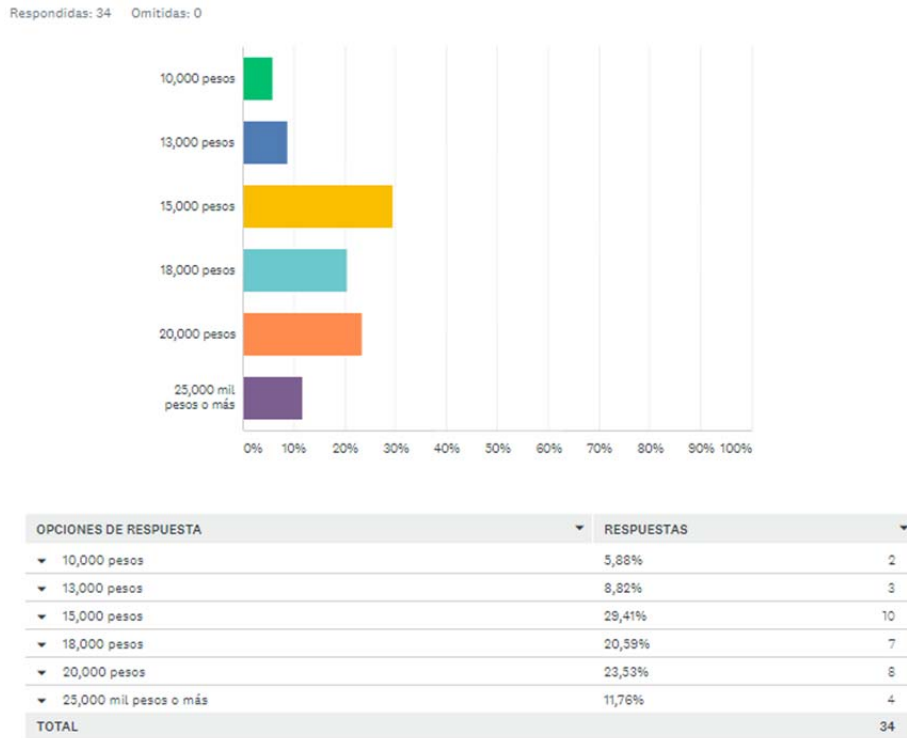


Figura 8-10. ¿Cuánto pagaría por hora de servicio de acompañamiento?

Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas se utilizó el método de promedio ponderado para calcular el precio óptimo para el proyecto. El cual va a ser utilizado posteriormente para modelar el escenario financiero de la empresa.

**VALOR HORA ACOMPAÑANTE: 17,412 COP**

## **9 Mercado**

### **9.1 Investigación de mercado**

#### **9.1.1 Definición de Objetivos**

- Facilitarle el desarrollo de actividades cotidianas a personas mayores de 65 años.
- Brindarle un servicio de calidad a personas mayores de 65 años que vivan en las localidades de Usaquén y Chapinero que requieran un servicio de acompañamiento en sus actividades diarias.
- Proveer oportunidades de empleo parcial para cualquier persona que cumpla con los requerimientos humanos para prestar este servicio.
- Mitigar el desempleo en la ciudad de Bogotá.
- Generar utilidades para los socios capitalistas, por medio de un modelo de economía compartida, innovador y disruptivo en el mercado.
- Contratar personas con un perfil emprendedor, proactivos y de gran calidad humana para liderar cada una de las áreas, generando valor constantemente para el proyecto.

#### **9.1.2 Justificación y Antecedentes del Proyecto**

Este proyecto nace a raíz de los problemas que se han presentado en mi entorno inmediato con las personas mayores, es decir con mis abuelos. Durante los últimos años, mis padres han tenido que enfrentar varias dificultades por la pérdida de suficiencia de sus papas. Están preocupados porque se están quedando solos y quedan expuestos a accidentes o inconvenientes. En la actualidad, tienen responsabilidades y horarios laborales que deben cumplir, lo que los priva de brindarles la atención que ellos necesitan y que les gustaría destinarles.

Adicionalmente, hablando con mis abuelos me di cuenta de que se sienten como una carga o una molestia para su familia. Esto sucede porque la curva de independencia cae, pasan de ser niños que necesitan ayuda, a ser adultos independientes y es justamente esta pérdida de autosuficiencia que resulta del deterioro de su cuerpo y sentidos lo que genera un duelo difícil de asimilar para estas personas. Acompáñame, busca una solución para estos dolores, pretende darles tranquilidad a los familiares y devolverles a los ancianos esa independencia sin la necesidad de que sus seres queridos están pendientes de ellos.

### 9.1.3 Análisis de Mercado

El servicio que prestará Acompáñame va a estar enfocado principalmente a personas mayores de 65 años que vivan en hogares de estratos 4, 5 y 6 en las localidades de Chapinero, Usaquén y Suba ubicados en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para definir el mercado potencial se hicieron los siguientes cálculos:

Para calcular el número de personas mayores a 65 años que tienen hogares en estrato 4, 5 y 6 en las Localidades de Suba, Chapinero y Usaquén, se tomó como fuente el artículo “En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes más” del Periódico El Tiempo, con fecha 15 de Julio 2017. Donde se establece que “en Bogotá viven alrededor de 1’305.600 mayores de 65 años, un 15 por ciento de su población”.

Tabla 9-1.

<b>Mayores a 65 de todo Bogotá</b>	<b>598.166</b>
<b>Población Bogotá</b>	<b>7.792.352</b>
<b>Mayores a 65 % del total</b>	<b>11%</b>

Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia la información que publica la Alcaldía Mayor de Bogotá, en su reporte por localidades se construyeron las siguientes tablas para calcular el tamaño del mercado potencial para el proyecto.

Tabla 9-2.

	<b>Población</b>	<b>Estrato 4, 5 y 6</b>
<b>Usaquén</b>	418.792	266.854
<b>Chapinero</b>	166.000	102.018
<b>Suba</b>	1.200.000	264.595
<b>Total</b>	1.784.792	633.467
<b>Total mayores a 65 años en estas localidades</b>		71.824

Fuente: elaboración propia

Del reporte de la Alcaldía Mayor se tomó el número total de personas por localidad y se sumaron las poblaciones por localidad que viven en estratos 4, 5 y 6. Posteriormente se totalizó el número de personas que viven en estos estratos en las localidades de Suba, Chapinero y Usaquén y este número se multiplicó por el 15%, ya que según el reporte del Periódico El Tiempo el 15% de la población de Bogotá es mayor a 65 años.

**TOTAL MERCADO POTENCIAL ACTUAL: 95.020 personas**

#### **9.1.4 Análisis de la Competencia**

La siguiente tabla se elaboró basándose en varias fuentes que recomiendan las aplicaciones móviles que una persona mayor a 65 años debería tener. No se encontró ningún proyecto, con un modelo de negocio similar al que ha estructurado Acompañame. Sin embargo, existen grandes compañías que han aplicado con éxito su modelo de economías compartidas, que están en

capacidad de incursionar en este nuevo mercado sin ningún problema, tiene el músculo financiero, la experiencia y el capital humano para desarrollar nuevas líneas de negocio.

Tabla 9-3. *Aplicaciones Móviles para Personas Mayores a 65 años y Posible Competencia*

<b>Aplicaciones Móviles para Personas Mayores a 65 años y Posible Competencia</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Plataformas</b>	<b>Descargas</b>
<b>Magnifying Glass With Light</b>	Con los años la visión decrece, cada día se vuelve más difícil ver y leer. Con esta aplicación, los ancianos pueden iluminar y agrandar libros, revistas, periódicos y menús de restaurantes.	Gratis	IPhone & iPad	10 mil descargas
<b>Skype</b>	Muchas familias viven lejos a sus seres queridos, esta aplicación permite comunicarse y verse cara a cara con personas en cualquier parte del mundo. Ver a sus nietos así sea virtualmente los ayuda a sentir que se preocupan por ellos.	Gratis	IPhone, iPad & Android	10 millones de descargas
<b>Pillboxie</b>	Muchos ancianos tienen que tomar un gran número de medicamentos durante el día. Por eso se recomienda el uso de esta aplicación, ya que permite programar recordatorios con imágenes, esto ayuda a que las personas no olviden o toman a destiempo los medicamentos que necesitan.	0,99 USD	IPhone & iPad	8 millones de descargas
<b>MedCoach</b>	Esta aplicación permite un fácil acceso a la lista de medicamentos,	Gratis	IPhone, iPad & Android	1,3 millones de descargas

	recordatorios para tomar pastillas y hasta acceso a páginas de farmacéuticas para llenar formatos de prescripción.			
<b>Red Panic Button</b>	Hay muchas situaciones donde nuestros seres queridos necesitan ir de compras, salir a la calle o hasta responder un mail. Así que proveer ayuda inmediata cuando están solos es muy importante. Esta aplicación permite introducir la información de padres e hijos en caso de que alguna emergencia ocurra. Lo único que tienen que hacer las personas es abrir la aplicación y espichar el botón rojo en la mitad de la pantalla.	2,99 USD	IPhone, IPad & Android	100 millones de descargas

---

Fuente: elaboración propia

## 9.2 Estrategias de Mercadeo

### 9.2.1 Concepto de producto o servicio

Ofrecer una plataforma que actúe como puente para conectar a las personas que se registren como Acompañantes y estén dispuestos a prestarles un servicio de transporte y acompañamiento a personas mayores de 65 años. Esto con el fin de devolverles su independencia a estos ancianos y facilitarles su diario vivir. Los Acompañantes serán capacitados para prestar un servicio de calidad. Más aun, estarán en capacidad de controlar cualquier contra tiempo o dificultad que se



presente, todo esto con el fin de garantizar tranquilidad tanto para la persona que adquiere el servicio como para sus familiares.

### **9.2.2 Estrategias Generales**

- Alianzas con la Clínica del Country, Clínica Reina Sofía y Fundación Santa Fe, esto porque las personas que hemos identificado como clientes potenciales frecuentan estas organizaciones.
- Alianzas con Medicinas Prepagadas, esto con el fin de generar descuentos para clientes de estas entidades y así dar a conocer el proyecto por medio de una organización consolidada y confiable.
- Facilidades de Pago.
- Brindar alivio a nuestros clientes y sus familias por medio de un servicio innovador que les facilite la realización de sus actividades diarias.
- Call Center y Aplicación Móvil para realizar las reservas.
- Promociones con el fin de dar a conocer el servicio.
- Capacitación de Acompañantes, para que tengan conocimientos generales de servicio al cliente y primeros auxilios.

### **9.2.3 Estrategias de Distribución**

- El servicio es prestado por los Acompañantes (no son empleados de la empresa), Acompañame solo cumple la función de capacitación y actúa como intermediario.
- Habrá una página Web donde estará disponible toda la información del proyecto y se podrá bajar la aplicación móvil.

- Todas las reservas se harán a través de la aplicación móvil o el Call Center.
- Existe servicio al cliente a través de la aplicación o el Call center para solucionar cualquier tipo de inconveniente y de esta manera garantizar un excelente servicio.

#### **9.2.4 Estrategias de Precio**

Para establecer la estrategia de precio, primero debemos analizar los salarios en Colombia. El salario mínimo para Colombia en 2017 es de \$ 737,717.00 COP mensual, lo que equivale a \$ 24,590.57 COP diarios. Un eje principal que pretende atacar el proyecto es el desempleo. Por ende, estructuramos nuestra estrategia de precios para que sea atractiva para los acompañantes y costo eficiente para los clientes.

Los indicadores de desempleo pueden ser engañosos, dado que solo muestran una cifra y no reflejan la realidad o la profundidad que puede llegar a tener este problema. Una persona desempleada debe formar parte de la población activa, es decir estar en edad de trabajar y debe estar buscando empleo sin conseguirlo. Tomando como punto de partida esta definición, vamos a proceder a hacer un análisis más profundo de lo que podría estar sucediendo en Colombia.

Si las condiciones laborales no son atractivas, si los salarios no son suficientes, las personas pueden dejar de buscar empleo. Lo que resultaría en una reducción directa del desempleo, pues por definición la persona debe estar buscando empleo para poder entrar en el porcentaje de la población desempleada. Es posible entonces que, existan un porcentaje mayor de personas desempleadas que el 9,1% del total de la población que reporta el DANE para agosto de 2017. Los precios de los servicios se indican a continuación:

Tabla 9-4. *Precios para Productos*

<b>Parámetros</b>	
<b>Total Población</b>	71.824
<b>Precio Hora Acompañamiento</b>	\$ 17.412
<b>Precio promedio Transporte</b>	\$ 12.000

Fuente: elaboración propia

Estos precios fueron establecidos por medio de encuestas a las personas que fueron definidas como mercado objetivo. El precio de transporte se calculó por medio de un promedio de viajes en mi cuenta personal de Uber.

Con estos precios hacemos que con dos horas de trabajo diario en un servicio que incluya transporte, los acompañantes cubran y superen por lo menos el salario mínimo diario. El cual equivale a 8 horas de trabajo. Adicionalmente, tienen un horario flexible y podrían incluso utilizarlo como complemento a sus trabajos formales.

Los precios de transporte, es decir la tarifa de tiempo detenido por vehículo y la tarifa por distancia que recorra el vehículo, fueron tomadas de Uber X. Con esto, se garantiza que las personas trabajando tengan utilidades iguales en la parte de transporte que Uber, el cual ha sido un gran ejemplo de economías compartidas y que tiene un modelo similar al de Acompañame.

### **9.2.5 Estrategias de Promoción y Comunicación**

- Promociones con las Empresas de Medicina Prepagada para sus usuarios.
- Bono de 15,000 COP para utilizar en el primer viaje.
- Bono de 15,000 COP para nuevos clientes que sean referidos por clientes actuales, esto se va a manejar por medio de códigos de usuarios.

- Se hará publicidad en Centros Clínicos exclusivos ubicados en el área descrita en el análisis de mercado.
- Se hará promoción en redes sociales, utilizando cookies. Lo que se busca es llegarle a un familiar que le interese el servicio para sus abuelos o padres.

### **9.3 Business Model Canvas**

<b>Modelo de Negocio CANVAS</b>				
Diseñado por la compañía :		Acompañame		Fecha: 10/10/2017
		Diseñado por:	Simón Martínez	
<b>ALIANZAS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
Acompañantes  Proveedores de los mapas (Google o Apple)	Desarrollo de la plataforma Evaluación del servicio Proceso de selección y capacitación de personal Mercadeo y posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener personas a disposición de los clientes en todo momento para ayudarlos a realizar las actividades que necesiten.</li> <li>Tiempos reducidos de respuesta</li> <li>Se cobra el servicio por horas y esta tarifa cambia dependiendo del servicio prestado. (Si incluye transporte o no)</li> <li>Información de la persona que presta el servicio y su ubicación dentro de la plataforma.</li> <li>Facilidad de pago</li> <li>Excelente servicio al cliente</li> </ul> <b>Para los acompañantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una fuente de ingresos extra</li> <li>Flexibilidad horaria</li> <li>No se necesitan altos niveles de educación</li> </ul>	Social Media  Reseñas y calificaciones de los usuarios  Voz a Voz  <b>CANALES</b>  Página Web y aplicación móvil (Android, Windows Phone y IOS Apple)  Redes sociales  Central de Reservas Periódicos y medios de comunicación tradicionales Anuncios en televisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas Mayores a 60 y menores de 85 años, que deseen una ayuda para realizar sus labores cotidianas y que estén dispuestas a pagar por el servicio.</li> </ul> Cualquier persona con o sin carro que desee obtener un ingreso adicional, al ayudar en sus labores cotidianas a personas mayores.
	<b>RECURSOS CLAVES</b>			
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>			
Desarrollo de la plataforma Capacitaciones de los Acompañantes Call Center Marketing y Ventas para posicionar la marca Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cobra una tarifa dependiendo del servicio y la plataforma por funcionar como intermediario cobra un 20% del servicio.</li> </ul> Los acompañantes no son empleados de Acompañame es simplemente unir la oferta y la demanda.			

Figura 9-1. Modelo de Negocio CANVAS

Fuente: elaboración propia

## 10 Viabilidad de Procesos

### 10.1 Ficha Técnica del Servicio

Tabla 10-1. *Ficha Técnica del Servicio*

<b>Acompáñame</b>	
<b>Servicio/Producto: Acompañamiento para personas mayores a 65 años en sus labores cotidianas.</b>	
<b>Nombre del producto o servicio: Acompáñame</b>	
<b>Clientes: Personas mayores a 65 años, que vivan en estrato 5 o 6 en las Localidades de Chapinero o Usaquén, Bogotá D.C., que requieren un acompañamiento en sus tareas cotidianas a cambio de un pago por el servicio.</b>	
<b>Proceso: se hará una activación en clínicas y consultorios médicos para que las personas se enteren del servicio y puedan bajar la aplicación y empezar de esta manera a beneficiarse de Acompáñame.</b>	<b>Procedimiento Asociado: regalar un bono de 15.000 pesos gratis para que las personas puedan probar el servicio y de esta manera volverse clientes. Se manejarán códigos por cliente, para que cuando una persona se inscriba, pueda introducir el código de la persona que lo recomendó y así ambos recibirán un bono de 15.000 pesos para su primer acompañamiento y el otro para que lo utilice cuando quiera.</b>
<b>Responsable del Servicio: programadores y técnicos que hacen mantenimiento a la plataforma. Call Center para atender servicios y también manejará el servicio al cliente de la empresa. (Estos serán empleados del Call Center capacitados por Acompáñame)</b>	
<b>Descripción del Servicio: nuestra empresa ofrece un servicio de acompañamiento a las personas mayores de 65 años en las labores que desarrollan en su diario vivir, pero que como consecuencia del envejecimiento se vuelven peligrosas y cada día más difícil de desarrollar por sus propios medios.</b>	
<b>Necesidades y Expectativas de los Clientes: la necesidad de las personas mayores se da como resultado del proceso de envejecimiento de sus cuerpos, cada día es más difícil seguir con sus vidas de forma autosuficiente. Estas personas empiezan a necesitar ayuda para cargar las bolsas del mercado, asistir a citas médicas e incluso cosas tan básicas como manejar.</b>	
<b>Requisitos Legales: los requisitos legales para operar la plataforma propuesta, como se detallará más adelante, se pueden dividir según tres ejes temáticos principales (i) corporativos; (ii) protección al consumidor; (iii) tratamiento y protección de datos personales. Los primeros se refieren a los vehículos societarios, así como de las obligaciones laborales, mercantiles y fiscales aplicables a las sociedades. En segundo lugar, están los lineamientos que se deben seguir para garantizar los derechos de consumidor en cabeza de los usuarios del servicio. Por último, se</b>	

**encuentran aquellas normas que imponen deberes y obligaciones en materia de tratamiento y uso de los datos personales del usuario.**

**Requisitos Técnicos:** una plataforma capaz de conectar a los acompañantes y los clientes en un punto de encuentro, prestar el servicio de acompañamiento de sus tareas y dejar al cliente nuevamente en su lugar de preferencia. Además, debe poder avisar a la persona de contacto del cliente todos los datos del acompañante y permitirles ver todo el tiempo su ubicación en tiempo real. Para finalizar es indispensable que aplicación haga el cobro a la tarjeta de crédito del cliente y registre el valor del servicio para al final del mes hacerle el pago al acompañante.

**Argumentos de Venta:** el cliente paga por el transporte y la ayuda brindada por los acompañantes. Esto le da tranquilidad a ellos y a sus familias ya que hay una persona capacitada ayudándolas en sus actividades diarias.

**Requisitos del Cliente:** estar dispuesto a pagar por un servicio que facilita sus actividades cotidianas.

**Precio:** se estableció un precio de \$15.000 COP por hora de acompañamiento, más una tarifa de transporte cuando el servicio lo requiera. El costo de transporte se calcula de la siguiente manera: 625 pesos por kilómetro recorrido y 100 pesos por minuto que el vehículo este detenido.

**Substitutos y Competencia:** no se identificaron proyectos similares en el mercado. En un futuro Uber podría expandir sus servicios y entran a competir en este mercado.

**Oportunidad:** la mayoría de los modelos de negocio están enfocados a personas jóvenes o adultas. Sin embargo, el mercado de las personas mayores está en constante crecimiento y se espera una expansión significativa durante los próximos 30 años, lo que presenta como una oportunidad de negocio.

**Requisitos de Entrega:** solicitar el acompañante con un día de anticipación por medio del Call Center o solicitar el servicio en tiempo real por medio de la aplicación.

**Canales de Distribución:** los canales serán la plataforma móvil y el Call Center.

**Servicio al Cliente:** el Call Center prestará el servicio al cliente, esto incluye las quejas, reclamos y devoluciones por cualquier problema que puedan tener los clientes con el servicio.

**Duración de la infraestructura:** tiempo de operación de la compañía.

**Mantenimiento Infraestructura:** la plataforma debe estar en constante mantenimiento y actualización.

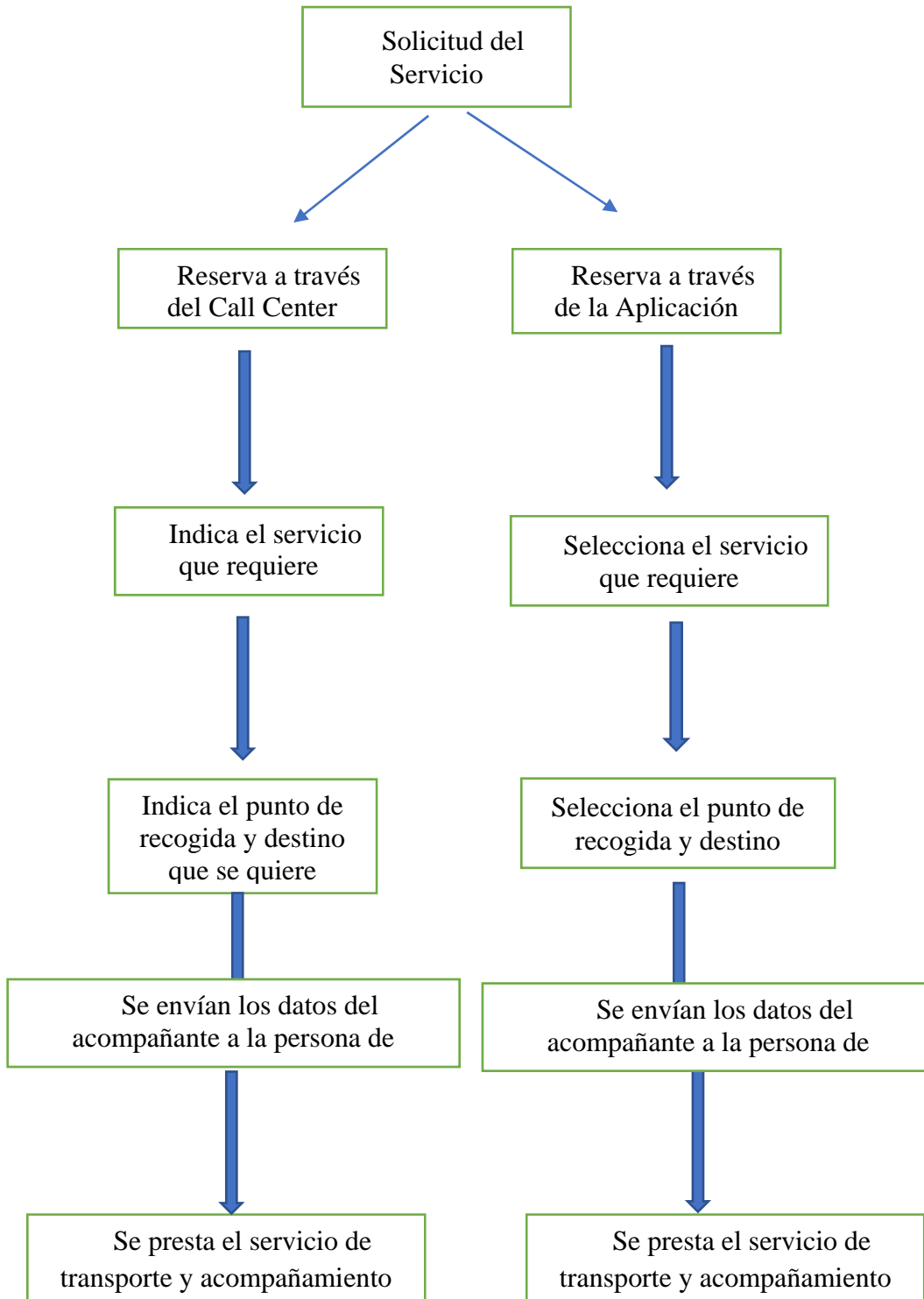
**Confidencialidad:** es indispensable establecer cláusulas de confidencialidad para proteger el modelo de negocio.

Fuente: elaboración propia

## Descripción del Proceso

La solicitud de un servicio se puede hacer a través del call center o reservar a través de la aplicación móvil. El siguiente paso consiste en seleccionar el servicio que se requiere, para posteriormente seleccionar el servicio que se desea. Se le envían los datos del acompañante a la persona que este registrada en la base de datos de Acompañame, para que de esta manera se abra

el canal de comunicación y toda trazabilidad del servicio. La aplicación realiza el cobro de la tarjeta de crédito del cliente y se envía una notificación de cobro al correo electrónico que sirva de soporte.





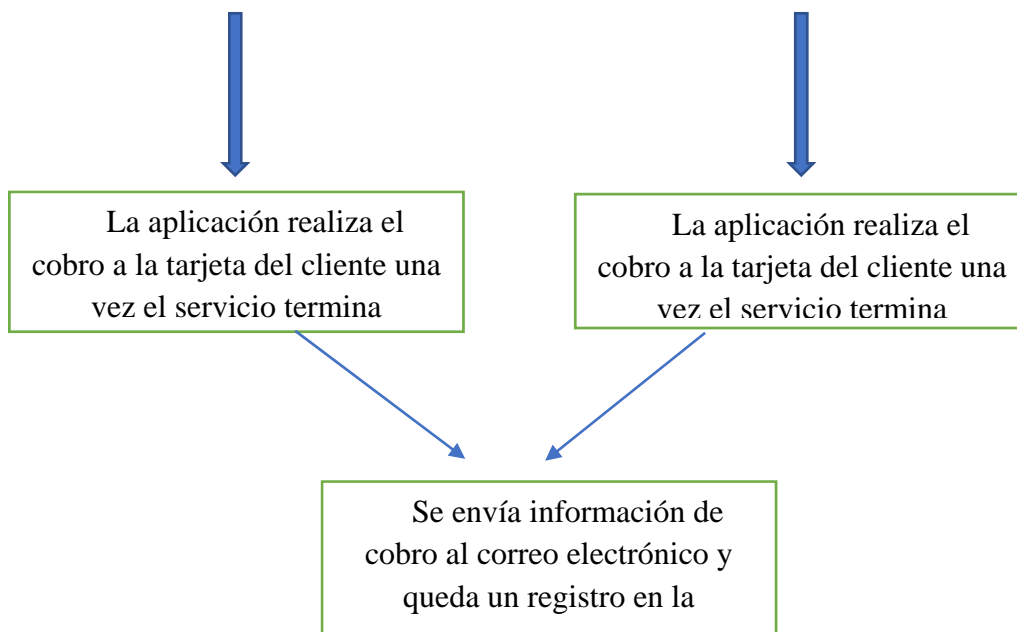


Figura 10-1. Solicitud del Servicio  
Fuente: elaboración propia

## 11 Estrategia Organizacional

### 11.1 DOFA Acompañame

Tabla 11-1. DOFA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>Poca experiencia</b></p> <p>Nueva en el mercado Difícil comunicación con el consumidor Alta inversión inicial</p> <p>Escasos recursos publicitarios</p>	<p><b>Competencia</b></p> <p>Imitaciones Alta inversión de capital A los colombianos no les gusta dar los datos de su tarjeta de crédito Nuevas tecnologías</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Proyecto Innovador</p> <p>Atención rápida</p> <p>Servicio confiable y amable. Precios muy competitivos. Excelente servicio al cliente Facilidad de pago Rápida respuesta Horarios flexibles</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>No existe competencia por el momento en el mercado nacional Mercados emergentes a la expectativa de ser explorados. Envejecimiento de la población colombiana Estabilidad del mercado Paz en Colombia se espera una coyuntura económica. Desarrollo tecnológico e innovación de producción. Competencia débil. Nuevos inversionistas que vean en nuestra start up un negocio rentable.</p>

Fuente: elaboración propia

## 11.2 Organismos de Apoyo

El proyecto requiere de alianzas estratégicas con Pre-pagadas y clínicas ubicadas en las localidades de Usaquén y Chapinero.

**Clínica del Country, Clínica Reina Sofía y Fundación Santa Fe:** estas clínicas operan en el área geográfica que fue definida para el proyecto. Las personas mayores, atienden a estos centros de salud constantemente como consecuencia del envejecimiento de su cuerpo. Se pretende promocionar el servicio a través de estas entidades las cuales los clientes ya conocen, respetan y confían.

**Clínica del Country:** <http://www.clinicadelcountry.com/>

**Clínica Reina Sofía:** <https://portal.colsanitas.com/portal/web/clinica-reina-sofia/>

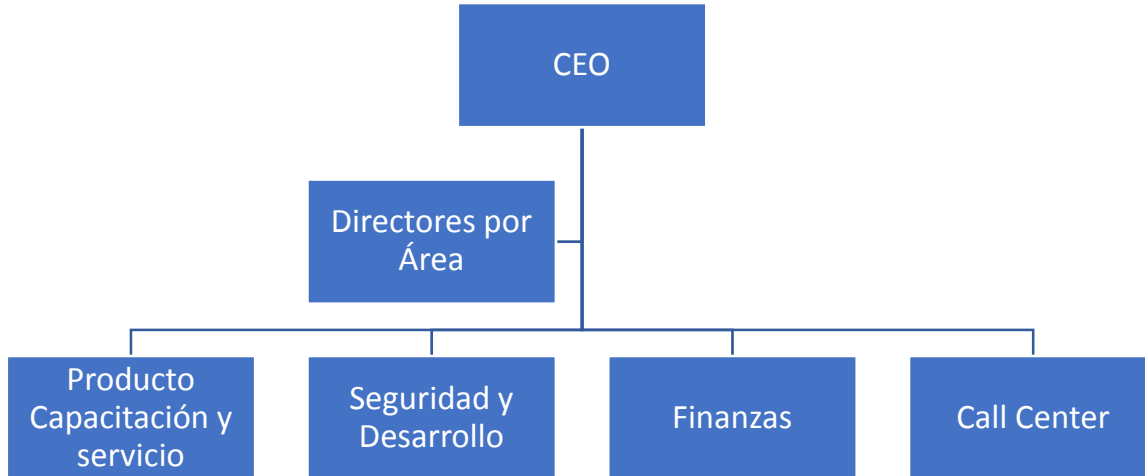
**Fundación Santa Fe:** <https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/servicioensalud>

**Colsanitas, Colmédica:** se pretende establecer alianzas estratégicas y dar descuentos para los usuarios de estas medicinas prepagadas, a cambio, de que hagan publicidad del servicio a sus clientes. Nuevamente, al ser un servicio innovador y disruptivo se deben establecer alianzas con entidades en quienes nuestros clientes tengan confianza.

**Colmédica:** <https://www.colmedica.com/Paginas/inicio.aspx>

**Colsanitas:** <http://portal.colsanitas.com/portal/inicio>

### 11.3 Estructura Organizacional



*Figura 11-1.* Estructura Organizacional

Fuente: elaboración propia

El organigrama de Acompáñame pretende ser flexible, dado que la empresa es innovadora y cambiante, dadas estas características se necesitan pocos niveles de burocracia y mucha comunicación entre las áreas y todos los empleados. La empresa proveerá espacios para que sus empleados trabajen en sus propios proyectos y tengan libertad de expresar sus ideas y pensamientos. El CEO solo se comunica con los directores de área, quienes deben transmitir los pensamientos, problemas e ideas de todo su eje.

Las funciones de cada una de las áreas se describen a continuación:

**Operaciones:** encargados de atender las solicitudes de los diferentes tipos de cliente además de recepcionar y comunicar aspectos importantes a las demás áreas con el fin del continuo mejoramiento.

**Producto:** encargados de mejorar la plataforma cada día y crear estrategias que hagan a la misma más amigable y atractiva para el cliente.

**Seguridad:** encargados de almacenar, organizar y codificar los datos de forma segura además de mejorar continuamente los procesos de manejo de la información.

**Finanzas:** encargados de generar los estados de pérdidas y ganancias, organizar los mismos de forma estadística y de acuerdo con ello analizar posibles alianzas estratégicas que permitan mayor alcance de la marca. Adicionalmente, se encargan de los pagos a los acompañantes y las devoluciones a clientes en caso de tener algún problema.

**Mercadeo:** encargados de las promociones y la activación de la marca. Deben analizar el mercado y trabajar de la mano con el departamento de producto para aumentar las ventas y las utilidades de la empresa.

## 12 Aspectos Legales

En cuanto al cumplimiento de requisitos legales, estos pueden separarse en tres grupos: aquellos relacionados con (i) la constitución y operación de un vehículo corporativo; (ii) la relación de consumo con el usuario final; y (iii) el tratamiento de la información personal que se recolecte al hacer uso de la plataforma. A continuación, se describen los puntos relevantes bajo cada uno de los ejes anteriores:

### *Corporativos*

El primer asunto a considerar en la parte legal, puntualmente en materia corporativa, es la elección del vehículo societario idóneo para el desarrollo del objeto social de la empresa. En Colombia, aunque hay varias alternativas, incluyendo las sociedades anónimas, limitadas, y por acciones simplificadas. Esta última, la llamada S.A.S. es un vehículo flexible que permite personalizar en los estatutos sociales aspectos como los aportes de capital, la repartición de

dividendos, la posibilidad de vender acciones y las condiciones para capitalizar, entre muchos otros. Además, el proceso de constitución de las S.A.S es sencillo, y se requiere hacer aportes bajos para comenzar la operación. Una desventaja de la S.A.S., frente a la S.A. por ejemplo, es la imposibilidad de cotizar en bolsa. Sin embargo, esto no es un aspecto esencial para iniciar el negocio, y si en algún momento se proyectara la alternativa, esto podría ser resuelto con una reforma estatutaria. En este sentido, la S.A.S. sería el tipo de sociedad más adecuado para iniciar la operación de la plataforma.

Por otra parte, se deben observar las obligaciones fiscales y laborales aplicables a la sociedad en su calidad de contribuyente y empleador. Frente a lo tributario, se debe cumplir con el deber de declarar y pagar el impuesto sobre la renta, además de recolectar, pagar y declarar el IVA que se cause con ocasión de la prestación del servicio. En materia laboral, hay que precisar que la plataforma es un portal de contacto, que permite a los usuarios encontrar acompañantes. Por lo anterior, no se generan relaciones laborales entre la plataforma y los acompañantes, sino que existe un acuerdo de colaboración mediante el uso de la herramienta digital, y son los usuarios quienes contratan directamente al acompañante. Así, bajo la legislación actual, la plataforma no tendría obligaciones propias de los empleadores frente a los acompañantes.

#### *Consumidor*

El instrumento principal en materia de protección al consumidor, son los términos y condiciones de uso de la plataforma. Este documento debe existir tanto para la relación entre el usuario y la plataforma, como aquella entre la plataforma y los acompañantes. Aquí, se establecerán los parámetros y reglas de comportamiento que deben observarse para construir una red entre la comunidad vinculada a la plataforma.

Teniendo en cuenta que las transacciones a través de Acompáñame se harían de forma primordialmente digital, se deben observar las normas aplicables al comercio electrónico. Esto es importante, en cuanto existen algunos mecanismos de protección adicionales para los consumidores que compran en línea, como el derecho de retracto y la reversión de pagos. En este sentido, los términos y condiciones deben incorporar los derechos de los consumidores, así como los mecanismos para hacerlos efectivos, y buscar reducir cualquier riesgo de incumplimiento legal que pueda potencialmente surgir de la operación.

### *Datos Personales*

De acuerdo con el modelo de negocio propuesto, Acompáñame actuaría como responsable del tratamiento de los datos personales que la plataforma recolecte sobre los usuarios. Así, deberá seguir de manera sigilosa todos los deberes y obligaciones que se imponen a los responsables en la cadena de tratamiento de datos, al igual que velar por el respeto y protección de los derechos de los titulares de los datos a la luz de los principios aplicables a la materia, como lo son el de legalidad, veracidad, transparencia, seguridad y confidencialidad, entre otros. Esto implica, por ejemplo, contar con mecanismos efectivos para que los titulares revisen la información para confirmar su veracidad y certeza, y en caso de error puedan pedir que se modifiquen o supriman los datos. Vale mencionar, los datos relacionados con salud son considerados datos sensibles, y gozan de protección especial en la legislación que exige autorización expresa previa por parte del titular para su tratamiento.

Adicionalmente, de acuerdo con la Ley de Protección de Datos, Acompáñame deberá adoptar una Política de Tratamiento de Información y publicar un Aviso de Privacidad, los cuales deben estar constantemente disponibles para consulta de los usuarios de la plataforma. Aquí, se incluirá información sobre el uso, y la finalidad, que se le dará a los datos personales recolectados, así

como aquella relacionada a los derechos de los titulares y los mecanismos de protección que tiene a disposición.

## 13 Viabilidad Financiera

### 13.1 Proyecciones de Ventas

Se consideran 2 tipos de transacciones:

- Precio por hora de los Acompañantes
- Costo del transporte

Se utilizan los siguientes precios para cada producto:

Tabla 13-1. *Precios para Productos*

SERVICIO	PRECIO COP	UNIDAD	Comisión Acompañame
Valor Acompañante	\$17.412	Por hora	20%
Tarifa promedio por Transporte	\$12.000	Por servicio	20%

Fuente: elaboración propia

Acompañame funciona como un intermediario, la plataforma actúa como un puente que conecta la oferta de Acompañantes con la demanda de personas mayores que requieren el servicio. Acompañame cobra una comisión del 20% de todas las transacciones por proveer la plataforma mencionada anteriormente y por encargarse de la gestión de cobro del servicio y pagos a los Acompañantes.

Todas las proyecciones de ventas están basadas en el número de personas que se calcularon como mercado objetivo, en la sección 9.1.3 Análisis de Mercado.

**TOTAL MERCADO OBJETIVO:** 71.824 personas de estratos 4,5 y 6 que residen en las localidades de Suba, Chapinero o Usaquén.

Tabla 13-2. *Escenarios de Demanda*

<b>Escenarios de la demanda</b>					
	Demanda mensual/año 1	Demanda mensual/año 2	Demanda mensual/año 3	Demanda mensual/año 4	Demanda mensual/año 5
Demanda (%)	1,00%	3%	3%	5%	8%
Demanda(mes)	718	1.796	2.155	3.591	5.746
Servicios/mes-Pesimista	1	1	2	3	3
Servicios/mes-Moderado	3	3	4	5	5
Servicios/mes-Optimista	4	4	5	6	7
Total servicios Pesimista	718	718	1.436	2.155	2.155
Total servicios Moderado	2.155	5.387	7.182	8.978	8.978
Total servicios Optimista	2.873	7.182	10.774	21.547	40.221

Fuente: elaboración propia

En base al número de personas que se calcularon como Mercado Objetivo, se asumió un *market share* viable el cual podría ocupar la compañía en cada año de operación, el cual está estipulado como Demanda (%) en la tabla: Escenarios de Demanda. Al multiplicar este porcentaje del mercado por el número total de clientes potenciales, se calcula el número de clientes por mes que estarían utilizando los servicios de acompañamiento, para cada uno de los diferentes años que contempla el modelo.

Tabla 13-3. *Promedio Demanda Mensual en Base a la Encuesta*

<b>Promedio Demanda mensual base encuesta</b>		
<b>Demanda mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1	1	3%
2	6	18%
3	14	41%
4	9	26%
5	4	12%
<b>Total</b>	34	
<b>Promedio</b>	3,26	

Fuente: elaboración propia



En la tabla Promedio Demanda Mensual Base Encuesta, se muestra la respuesta de las personas encuestadas, cuando se les preguntó cuántas veces al mes solicitarían un servicio como el descrito por Acompañame. En base a esto se puede hacer una proyección más acertada de las ventas de la compañía. Según las respuestas de las personas, el número óptimo de servicios sería entonces 3,26 veces por mes. Para propósitos del estudio este número se redondeará a 3 veces por mes.

Para realizar el modelo, se plantearon 3 posibles escenarios para los periodos comprendidos entre el año 1 y año 5. Para el primer año de operación los escenarios son los siguientes: (i) Pesimista, el cual refleja el escenario de las ventas pensando que cada cliente que se vincule a la empresa solicite solo un servicio por mes. (ii) Un escenario Moderado, el cual se planteó basado en las encuestas que se les realizó a posibles clientes, quienes en su mayoría contestaron que solicitarían el servicio 3 veces al mes. (iii) Escenario Optimista, en el cual se asume que los clientes solicitarían el servicio 4 veces al mes en el año 1. En todos los escenarios el número de servicio por mes se mantiene durante el segundo año de la operación. Para el tercer y cuarto año, se asume que el número de servicios incrementa en 1 por año para los tres escenarios contemplado es en modelo. Finalmente, el escenario Pesimista y Moderado se estabiliza conservando el mismo número de servicios por mes que en el año 4 de operación. Sin embargo, en el escenario optimista se asume que para el quinto año de operación los clientes estarán solicitando un servicio más por mes que en el año 4.

Finalmente, en la Tabla 13-2 Escenarios de Demanda se detalla la cantidad de servicios que se solicitarían para cada uno de los años dependiendo del escenario contemplado.

Nota: para propósitos del trabajo se utilizará el escenario moderado.

Tabla 13-4. Ventas Acompañame Año 1 por Escenario

AÑO 1									
Escenario pesimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral-transporte	Ingreso por servicio integral-acompañamiento
0	15	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1	5	15	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	5	20	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	5	25	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	5	30	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
5	5	35	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
6	5	40	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
7	5	45	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
8	5	50	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
9	5	55	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
10	5	60	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
11	5	65	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
12	5	70	718	215	503	\$ 750.344	\$ 2.957.439	\$ 1.206.635	\$ 1.750.804
<b>Total</b>			<b>70</b>	<b>6464</b>	<b>1939</b>	<b>\$ 6.753.100</b>	<b>\$ 26.616.947</b>	<b>\$ 10.859.714</b>	<b>\$ 15.757.232</b>
							<b>\$ 33.370.046</b>		
Escenario moderado									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral-transporte	Ingreso por servicio integral-acompañamiento
0	15	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1	8	15	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	8	23	1077	323	754	\$ 1.125.517	\$ 4.436.158	\$ 1.809.952	\$ 2.626.205
3	8	31	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
4	8	39	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
5	8	47	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
6	8	55	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
7	8	63	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
8	8	71	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
9	8	79	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
10	8	87	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
11	8	95	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
12	8	103	2155	646	1508	\$ 2.251.033	\$ 8.872.316	\$ 3.619.905	\$ 5.252.411
<b>Total</b>			<b>22624</b>	<b>6787</b>	<b>15837</b>	<b>\$ 23.635.849</b>	<b>\$ 93.159.314</b>	<b>\$ 38.009.000</b>	<b>\$ 55.150.314</b>
							<b>\$ 116.795.162</b>		
Escenario optimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (15% total)	Servicio Integral (85%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral-transporte	Ingreso por servicio integral-acompañamiento
0	15	0	0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1	11	15	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
2	11	26	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
3	11	37	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
4	11	48	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
5	11	59	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
6	11	70	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
7	11	81	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
8	11	92	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
9	11	103	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
10	11	114	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
11	11	125	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
12	11	136	2873	431	2442	\$ 1.500.689	\$ 14.364.701	\$ 5.860.798	\$ 8.503.903
<b>Total</b>			<b>34475</b>	<b>5171</b>	<b>29304</b>	<b>\$ 18.008.266</b>	<b>\$ 172.376.417</b>	<b>\$ 70.329.578</b>	<b>\$ 102.046.839</b>
							<b>\$ 190.384.683</b>		

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 13-4 Ventas Acompañame Año 1 por Escenario, se calculan las ventas del año 1 de operación partiendo de los supuestos que fueron explicados para cada uno de los escenarios. Si bien es cierto que según los resultados de la pregunta número 6 de la encuesta, el 85% de los

clientes afirmaron estar interesados en recibir el servicio de transporte, en los escenarios Pesimista y Moderado se realizó el cálculo de ventas partiendo del supuesto que solo el 70% de los servicios incluirían transporte. Para el Escenario Optimista se calcularon las ventas tomando como referencia el 85% que arrojó la encuesta.

La tabla también detalla el número de personas que se inscriben a la plataforma para prestar los servicios. En las columnas Personas Nuevas Capacitándose y Personas Trabajando se detalla el número de personas por mes, lo que representa la oferta para prestar los servicios que demandan las clientes.

Para el Escenario Moderado se asumió que no hay ventas en el primer mes de operación y para el mes dos se asumió solo el 50% de las ventas presupuestadas para el resto del año. Esto teniendo en cuenta que el despegue de los negocios es demorado y estas asunciones pretenden ajustar el modelo a la realidad.

**Ventas Escenario Moderado Año 1: 116,795.162 COP**

Tabla 13-5. Ventas Acompañame Año 2 por Escenario

AÑO 2									
Año 2 - Escenario pesimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento
1	5	70	1796	539	1257	\$ 1.875.861	\$ 7.393.596	\$ 3.016.587	\$ 4.377.009
2	5	75	1796	539	1257	\$ 1.875.861	\$ 7.393.596	\$ 3.016.587	\$ 4.377.009
3	5	80	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
4	5	85	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
5	5	90	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
6	5	95	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
7	5	100	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
8	5	105	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
9	5	110	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
10	5	115	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
11	5	120	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
12	5	125	7182	2155	5028	\$ 7.503.444	\$ 29.574.385	\$ 12.066.349	\$ 17.508.036
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>75415</b>	<b>22624</b>	<b>52790</b>	<b>\$ 78.786.162</b>	<b>\$ 310.531.045</b>	<b>\$ 126.696.666</b>	<b>\$ 183.834.379</b>
						<b>\$</b>	<b>389.317.208</b>		
Año 2 - Escenario moderado									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento
1	8	103	5387	1616	3771	\$ 5.627.583	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
2	8	111	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
3	8	119	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
4	8	127	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
5	8	135	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
6	8	143	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
7	8	151	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
8	8	159	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
9	8	167	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
10	8	175	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
11	8	183	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
12	8	191	5387	1616	3771	\$ 4.848.087	\$ 22.180.789	\$ 9.049.762	\$ 13.131.027
<b>Total</b>			<b>64641</b>	<b>19392</b>	<b>45249</b>	<b>\$ 58.956.537</b>	<b>\$ 266.169.467</b>	<b>\$ 108.597.143</b>	<b>\$ 157.572.325</b>
						<b>\$</b>	<b>325.126.004</b>	<b>\$ 325.126.004</b>	
Año 3 - Escenario optimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (15% total)	Servicio Integral (85%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento
1	11	136	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
2	11	147	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
3	11	158	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
4	11	169	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
5	11	180	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
6	11	191	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
7	11	202	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
8	11	213	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
9	11	224	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
10	11	235	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
11	11	246	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
12	11	257	7182	1077	6105	\$ 3.751.722	\$ 35.911.754	\$ 14.651.995	\$ 21.259.758
<b>Total</b>			<b>86188</b>	<b>12928</b>	<b>73260</b>	<b>\$ 45.020.664</b>	<b>\$ 430.941.043</b>	<b>\$ 175.823.945</b>	<b>\$ 255.117.097</b>
						<b>\$</b>	<b>472.081.707</b>		

Fuente: elaboración propia

La Tabla 13-5 Ventas Acompañame Año 2 por Escenario, contiene las mismas columnas y está estructurada de la misma manera que la tabla 13-4 Ventas Acompañame Año 1 por escenario. Se contemplan los tres escenarios, el único cambio es el porcentaje de participación en

el mercado con el que contaría la empresa en su segundo año de operación, lo que se traduce en un incremento de las ventas.

## Ventas Escenario Moderado Año 2: 325,126.004 COP

Tabla 13-6. Ventas Acompañame Año 3 por Escenario

AÑO 3									
Año 2 - Escenario pesimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	5	125	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
2	5	130	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
3	5	135	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
4	5	140	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
5	5	145	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
6	5	150	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
7	5	155	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
8	5	160	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
9	5	165	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
10	5	170	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
11	5	175	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
12	5	180	4309	1293	3017	\$ 4.502.066	\$ 17.744.631	\$ 7.239.810	\$ 10.504.822
<b>Total</b>		0	51713	15514	36199	\$ 54.024.797	\$ 212.935.574	\$ 86.877.714	\$ 126.057.860
						\$	<b>266.960.371</b>		
Año 2 - Escenario moderado									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	8	191	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
2	8	199	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
3	8	207	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
4	8	215	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
5	8	223	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
6	8	231	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
7	8	239	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
8	8	247	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
9	8	255	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
10	8	263	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
11	8	271	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
12	8	279	8619	2586	6033	\$ 9.004.133	\$ 35.489.262	\$ 14.479.619	\$ 21.009.643
<b>Total</b>		103426	31028	72398	\$ 108.049.594	\$ 425.871.148	\$ 173.755.428	\$ 252.115.720	
						\$	<b>533.920.742</b>	\$	533.920.742
Año 3 - Escenario optimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/ mes	Servicios sólo Acompañamiento (15% total)	Servicio Integral (85%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	11	257	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
2	11	268	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
3	11	279	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
4	11	290	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
5	11	301	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
6	11	312	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
7	11	323	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
8	11	334	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
9	11	345	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
10	11	356	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
11	11	367	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
12	11	378	10774	1616	9157	\$ 5.627.583	\$ 53.867.630	\$ 21.977.993	\$ 31.889.637
<b>Total</b>		129282	19392	109890	\$ 67.530.996	\$ 646.411.564	\$ 263.735.918	\$ 382.675.646	
						\$	<b>713.942.560</b>		

Fuente: elaboración propia

La Tabla 13-6 Ventas Acompañame Año 3 por Escenario, contiene las mismas columnas y está estructurada de la misma manera que la tabla 13-4 Ventas Acompañame Año 1 por escenario. Se contemplan los tres escenarios, el único cambio es el porcentaje de participación en el mercado con el que contaría la empresa en su tercer año de operación, lo que se traduce en un incremento de las ventas.

**Ventas Escenario Moderado Año 3: 533,990.742 COP**

La Tabla 13-7 Ventas Acompañame Año 4 por Escenario, contiene las mismas columnas y está estructurada de la misma manera que la Tabla 13-4 Ventas Acompañame Año 1 por escenario. Se contemplan los tres escenarios, el único cambio es el porcentaje de participación en el mercado con el que contaría la empresa en su cuarto año de operación, lo que se traduce en un incremento de las ventas.

**Ventas Escenario Moderado Año 4: 1,112,334.879 COP**

Tabla 13-7. Ventas Acompañame Año 4 por Escenario

**AÑO 4**

Año 2 - Escenario pesimista										
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento	
1	5	180	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
2	5	185	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
3	5	190	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
4	5	195	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
5	5	200	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
6	5	205	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
7	5	210	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
8	5	215	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
9	5	220	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
10	5	225	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
11	5	230	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
12	5	235	10774	3232	7541	\$ 11.255.166	\$ 44.361.578	\$ 18.099.524	\$ 26.262.054	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>129282</b>	<b>38785</b>	<b>90498</b>	<b>\$ 135.061.993</b>	<b>\$ 532.338.935</b>	<b>\$ 217.194.285</b>	<b>\$ 315.144.649</b>	
						<b>\$</b>	<b>667.400.927</b>			
Año 2 - Escenario moderado										
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas tra	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento	
1	8	279	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
2	8	287	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
3	8	295	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
4	8	303	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
5	8	311	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
6	8	319	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
7	8	327	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
8	8	335	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
9	8	343	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
10	8	351	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
11	8	359	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
12	8	367	17956	5387	12569	\$ 18.758.610	\$ 73.935.963	\$ 30.165.873	\$ 43.770.090	
<b>Total</b>			<b>215471</b>	<b>64641</b>	<b>150829</b>	<b>\$ 225.103.321</b>	<b>\$ 887.231.558</b>	<b>\$ 361.990.476</b>	<b>\$ 525.241.082</b>	
						<b>\$</b>	<b>1.112.334.879</b>			
Año 3 - Escenario optimista										
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas tra	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (15% total)	Servicio Integral (85%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral- acompañamiento	
1	11	378	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
2	11	389	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
3	11	400	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
4	11	411	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
5	11	422	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
6	11	433	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
7	11	444	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
8	11	455	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
9	11	466	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
10	11	477	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
11	11	488	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
12	11	499	21547	3232	18315	\$ 11.255.166	\$ 107.735.261	\$ 43.955.986	\$ 63.779.274	
<b>Total</b>			<b>258565</b>	<b>38785</b>	<b>219780</b>	<b>\$ 135.061.993</b>	<b>\$ 1.292.823.128</b>	<b>\$ 527.471.836</b>	<b>\$ 765.351.292</b>	
						<b>\$</b>	<b>1.427.885.120</b>			

Fuente: elaboración propia

Tabla 13-8. Ventas Acompañame Año 5 por Escenario

AÑO 5									
Año 2 - Escenario pesimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	5	235	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
2	5	240	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
3	5	245	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
4	5	250	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
5	5	255	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
6	5	260	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
7	5	265	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
8	5	270	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
9	5	275	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
10	5	280	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
11	5	285	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
12	5	290	17238	5171	12066	\$ 15.513.878	\$ 70.978.525	\$ 28.959.238	\$ 42.019.287
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>206852</b>	<b>62056</b>	<b>144796</b>	<b>\$ 186.166.530</b>	<b>\$ 851.742.296</b>	<b>\$ 347.510.857</b>	<b>\$ 504.231.439</b>
						<b>\$</b>	<b>1.037.908.826</b>		
Año 2 - Escenario moderado									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (30% total)	Servicio Integral (70%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	8	367	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
2	8	375	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
3	8	383	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
4	8	391	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
5	8	399	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
6	8	407	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
7	8	415	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
8	8	423	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
9	8	431	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
10	8	439	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
11	8	447	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
12	8	455	28729	8619	20111	\$ 30.013.776	\$ 118.297.541	\$ 48.265.397	\$ 70.032.144
<b>Total</b>			<b>344753</b>	<b>103426</b>	<b>241327</b>	<b>\$ 360.165.314</b>	<b>\$ 1.419.570.493</b>	<b>\$ 579.184.761</b>	<b>\$ 840.385.732</b>
						<b>\$</b>	<b>1.779.735.807</b>	<b>\$ 1.779.735.807</b>	
Año 3 - Escenario optimista									
Meses	Personas nuevas capacitándose	Personas trabajando	Servicios totales/mes	Servicios sólo Acompañamiento (15% total)	Servicio Integral (85%)	Ingreso por Acompañamiento	Ingreso por servicio integral	Ingreso por servicio integral - transporte	Ingreso por servicio integral - acompañamiento
1	11	499	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
2	11	510	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
3	11	521	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
4	11	532	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
5	11	543	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
6	11	554	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
7	11	565	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
8	11	576	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
9	11	587	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
10	11	598	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
11	11	609	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
12	11	620	40221	6033	34188	\$ 21.009.643	\$ 201.105.820	\$ 82.051.174	\$ 119.054.645
<b>Total</b>			<b>482654</b>	<b>72398</b>	<b>410256</b>	<b>\$ 252.115.720</b>	<b>\$ 2.413.269.838</b>	<b>\$ 984.614.094</b>	<b>\$ 1.428.655.744</b>

Fuente: elaboración propia



La Tabla 13-8 Ventas Acompañame Año 5 por Escenario, contiene las mismas columnas y está estructurada de la misma manera que la Tabla 13-4 Ventas Acompañame Año 1 por escenario. Se contemplan los tres escenarios, el único cambio es el porcentaje de participación en el mercado con el que contaría la empresa en su quinto año de operación, lo que se traduce en un incremento de las ventas.

### **Ventas Escenario Moderado Año 5: 1,179,735.807 COP**

## **13.2 Estructura de Costos**

### **13.2.1 Costos Adecuación Oficina**

Lo primero que se contempló dentro de la estructura de costos fue la adecuación de la oficina, en tanto que se requiere una serie de elementos que le permitan a los empleados desarrollar sus actividades. Los recursos para estos implementos serán aportados por los inversionistas.

Tabla 13-9. *Adecuación Oficina*

<b>Adecuación Oficina</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Escáner	1	\$ 149.000	\$ 149.000
PC	4	\$ 1.199.000	\$ 4.796.000
Sillas Oficina	4	\$ 104.900	\$ 419.600
Sillas capacitaciones	12	\$ 42.000	\$ 504.000
Papelería y utensilios	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Escritorio Tipo 1	3	\$ 259.900	\$ 779.700
Escritorio Gerente	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Televisor	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Teléfono	3	\$ 133.900	\$ 401.700
<b>Total</b>			<b>\$ 8.650.000</b>

Fuente: elaboración propia con base en Linio Colombia (s.f.)

El valor total para la adecuación de la oficina es de 8.650.000 COP, todos los precios fueron cotizados en la página de Linio.

### 13.2.2 Costo Nómina

Para iniciar con la operación se contempla contratar a cuatro personas, las cuales se detallan según su cargo y salario integral, en la siguiente tabla:

Tabla 13-10. *Nómina*

Nómina											
Rubro	año 1	año 2 (+15%)	año 3 (+15%)	año 4 (+15%)	año 5 (+15%)	Cantidad	Costo A1	Costo A2	Costo A3	Costo A4	Costo A5
Desarrollador	\$ 2.758.621	\$ 3.172.414	\$ 3.648.276	\$ 4.195.517	\$ 4.824.845	1	\$ 33.103.448	\$ 38.068.966	\$ 43.779.310	\$ 50.346.207	\$ 57.898.138
Capacitadores	\$ 5.244.755	\$ 6.031.469	\$ 6.936.189	\$ 7.976.617	\$ 9.173.110	2	\$ 125.874.126	\$ 144.755.245	\$ 83.234.266	\$ 95.719.406	\$ 110.077.316
Call Center	\$ 1.500.000	\$ 1.725.000	\$ 1.983.750	\$ 2.281.313	\$ 2.623.509	1	\$ 18.000.000	\$ 20.700.000	\$ 23.805.000	\$ 27.375.750	\$ 31.482.113
Gerente		\$ 8.000.000	\$ 9.200.000	\$ 10.580.000	\$ 12.167.000	1		\$ 8.000.000	\$ 110.400.000	\$ 126.960.000	\$ 146.004.000
<b>Total</b>							\$ 176.977.574	\$ 211.524.210	\$ 261.218.576	\$ 300.401.362	\$ 345.461.567

Fuente: elaboración propia

Para la empresa es indispensable que los resultados de la operación se vean reflejados también en los salarios de sus empleados. Razón por la cual, se les incrementará un 15% anual a su salario del año inmediatamente anterior. Esto contempla una inflación de alrededor del 4%; la cual fue la tasa establecida para propósitos de este trabajo, más un incremento real cercano al 10% anual.

El Gerente no tiene salario en el primer año, ya que se espera que este sea uno de los socios capitalistas y esté dispuesto a no recibir pago durante este año, para así amortiguar los costos del primer año de operación.

### 13.2.3 Gasto Publicidad

Acompañame plantea un modelo de negocio disruptivo e innovador, por ende, se considera indispensable destinarle los recursos y esfuerzos necesarios a la activación y promoción del proyecto. Los costos relacionados con este propósito se detallan a continuación:

Tabla 13-11. *Publicidad*

Publicidad					
Rubro	Valor	Cantidad	Valor total	Periodo	
Bonos	\$ 15.000	120	\$ 1.800.000	Año 1	
Bonos	\$ 15.000	240	\$ 3.600.000	Año 2	
Bonos	\$ 15.000	360	\$ 5.400.000	Año 3	
Bonos	\$ 15.000	450	\$ 6.750.000	Año 4	
Bonos	\$ 15.000	560	\$ 8.400.000	Año 5	
Presupuesto publicidad	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000	Año 1	
Presupuesto publicidad	\$ 42.000.000	1	\$ 42.000.000	Año 2	
Presupuesto publicidad	\$ 48.000.000	1	\$ 48.000.000	Año 3	
Presupuesto publicidad	\$ 60.000.000	1	\$ 60.000.000	Año 4	
Presupuesto publicidad	\$ 72.000.000	1	\$ 72.000.000	Año 5	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total</b>	\$ 31.800.000	\$ 45.600.000	\$ 53.400.000	\$ 66.750.000	\$ 80.400.000

Fuente: elaboración propia

En el Año 1 de operación se repartirán 120 bonos por un valor de 15,000 COP para los clientes que lleguen recomendados por una persona que ya haya utilizado la aplicación previamente. El número de bonos se incrementa a través de los años de operación, dado que se espera que el número de cliente incremente a medida que la empresa va ganando posicionamiento en el mercado. De igual manera, se incrementa el presupuesto de publicidad para impulsar el constante crecimiento de las ventas de la empresa. Este presupuesto se destinará a las campañas en las clínicas y alianzas estratégicas que impacten directamente las ventas y resultados de la organización.

### 13.2.4 Otros Costos

Tabla 13-12. *Costos*

Costos							
Rubro	Valor	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Asesoramiento jurídico	\$ 100.000	240	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736	\$ 28.076.605
Constitución legal de la empresa	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000
Servicios	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000	\$ 3.744.000	\$ 3.893.760	\$ 4.049.510	\$ 4.211.491
<b>Total</b>			\$ 59.600.000	\$ 58.664.000	\$ 59.812.160	\$ 61.006.246	\$ 62.248.096

Fuente: elaboración propia

Si bien se va a contratar un desarrollador para que desarrolle la plataforma móvil y la página web de la empresa, existen costos adicionales para poder tener la aplicación en el App Store y Google Play, estos costos se contemplan en el rubro “Plataforma”. De esta partida saldrá el costo de mantener el servicio online. De acuerdo con la calculadora de servicio de Amazon (<http://calculator.s3.amazonaws.com/index.html>), el costo aproximado mensual de servidores de procesamiento (EC2) y hosting (S3) es de USD 640. El costo anual de licencia de desarrollo de Apple (para publicar en App Store) es de USD 99. Para el caso de Android, es de USD 25. Ambos costos se incluyen en el apartado “Plataforma”.

Los modelos de negocio innovadores y disruptivos de economías compartidas tienen vacíos legales y varios desafíos, razón por la cual se le destinarán recursos importantes para estar asesorados por un abogado que tenga experiencia en temas de tecnología. Para esta partida se destinaron 240 horas de servicio de esta persona para atender casos puntuales y resolver situaciones que se puedan presentar en la medida que la operación empiece a funcionar.

Se destinaron 3,000,000 COP para la constitución de la empresa. En esta partida están contemplados los costos de Autenticación de Notaría, Registro de Cámara y Comercio, Formulario de Registro, Derecho de Inscripción, Certificados de Existencia, Inscripción de Libros. Además de 15 horas de trabajo del Abogado que se contrate por servicios para que lidere todo el proceso de registro de la compañía.

Para la partida de arriendo se cotizó una oficina de 48m<sup>2</sup> en El Castillo, ubicado en la carrera 7 con calle 72 y se le preguntó a los arrendatarios del edificio cuánto pagaban por servicios. Estos costos fueron proyectados al 4% el cual es el valor de la inflación que se consideró como prudente para propósitos del modelo.

### 13.2.5 Costos Variables

Los costos variables de la empresa se entienden como el 80% del total de las ventas, pues como se explicó anteriormente, Acompañame funciona como un intermediario y cobra el 20% de las ventas por conectar la oferta y la demanda por medio de su plataforma. Se entiende entonces que los costos variables sean siempre el 80% del total de las ventas.

## 14 Estados Financieros Acompañame

### 14.1 Balance General

Tabla 14-1. *Balance General*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Activos Corrientes</b>					
	Efectivo y equivalentes		\$ 25.966.644	\$ 151.692.692	\$ 624.397.636	\$ 1.498.731.551
	<b>Activos Fijos brutos</b>	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000
	Depreciación acumulada		\$ 865.000	\$ 1.730.000	\$ 2.595.000	\$ 3.460.000
	<b>Activos Fijos netos</b>	\$ 8.250.000	\$ 7.385.000	\$ 6.520.000	\$ 5.655.000	\$ 4.790.000
	<b>Total Activos</b>	\$ 8.250.000	\$ 33.351.644	\$ 158.212.692	\$ 630.052.636	\$ 1.503.521.551
	<b>Total Pasivos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capital emitido	\$ 139.482.412	\$ 139.482.412	\$ 139.482.412	\$ 139.482.412	\$ 139.482.412
	Utilidad del ejercicio	-\$ 131.232.412	\$ 25.101.644	\$ 124.861.048	\$ 471.839.944	\$ 873.468.914
	Utilidad/perdida Retenida		-\$ 131.232.412	-\$ 106.130.768	\$ 18.730.280	\$ 490.570.224
	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 8.250.000	\$ 33.351.644	\$ 158.212.692	\$ 630.052.636	\$ 1.503.521.551

Fuente: elaboración propia

## 14.2 Estado de Resultados

Tabla 14-2. *Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 116.795.162	\$325.126.004	\$533.920.742	\$ 1.112.334.879	\$ 1.779.735.807
Nómina	\$ 176.977.574	\$211.524.210	\$261.218.576	\$ 300.401.362	\$ 345.461.567
Publicidad	\$ 31.800.000	\$ 45.600.000	\$ 53.400.000	\$ 66.750.000	\$ 80.400.000
Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.744.000	\$ 3.893.760	\$ 4.049.510	\$ 4.211.491
Arriendo	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000	\$ 24.960.000
Constitución legal empresa	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuación Oficina	\$ 8.650.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Depreciación		\$ 865.000	\$ 865.000	\$ 865.000	\$ 865.000
<b>Utilidad operacional</b>	-\$ 131.232.412	\$ 38.032.794	\$189.183.406	\$ 714.909.006	\$1.323.437.749
(+) Otros ingresos					
(-) Otros gastos					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$ 131.232.412	\$ 38.032.794	\$189.183.406	\$ 714.909.006	\$1.323.437.749
(-) Impuesto (34%)		\$ 12.931.150	\$ 64.322.358	\$ 243.069.062	\$ 449.968.835
<b>Utilidad Neta</b>	-\$ 131.232.412	\$ 25.101.644	\$124.861.048	\$ 471.839.944	\$ 873.468.914

Fuente: elaboración propia

El estado de resultados de la compañía durante sus 5 primeros años de operación se detalla en la parte de arriba. Sin embargo, con el fin de hacer un análisis más profundo de los rendimientos de la empresa se estructuró un análisis vertical y horizontal que se detalla a continuación.

### 14.2.1 Análisis Vertical Estado de Resultados

Tabla 14-3. *Análisis Vertical Estado de Resultados*

Análisis Vertical Estado de Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	\$ 583.975.812	\$ 1.625.630.022	\$ 2.669.603.710	\$ 5.561.674.396	\$ 8.898.679.033
<b>Utilidad Bruta</b>	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Nómina</b>	30,31%	13,01%	9,78%	5,40%	3,88%
Publicidad	5,45%	2,81%	2,00%	1,20%	0,90%
Servicios públicos	0,62%	0,23%	0,15%	0,07%	0,05%
Arriendo	4,11%	1,54%	0,93%	0,45%	0,28%
Constitución legal empresa	0,51%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Adecuación Oficina	1,48%	0,02%	0,01%	0,01%	0,00%
Depreciación	0,00%	0,05%	0,03%	0,02%	0,01%
<b>Utilidad operacional</b>	-22,47%	2,34%	7,09%	12,85%	14,87%
(+) Otros ingresos					
(-) Otros gastos					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-22,47%	2,34%	7,09%	12,85%	14,87%
(-) Impuesto (34%)	0,00%	0,80%	2,41%	4,37%	5,06%
<b>Utilidad Neta</b>	-22,47%	1,54%	4,68%	8,48%	9,82%

Fuente: elaboración propia

Como se ha explicado anteriormente, la utilidad bruta siempre va a pesar el 20% del total de las ventas, gracias a que es el porcentaje que Acompañame ha definido como su porción por servir de puente para conectar esta oferta y demanda. Es evidente que, en el primer año, costos fijos como la nómina y el presupuesto de publicidad consuman un alto porcentaje, alrededor del 35% del total de las ventas, lo que hace lógicamente que la utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y la utilidad neta sea negativa para el año 1. Sin embargo, a medida que la empresa opera a través de los años las ventas incrementan a un ritmo mayor que los costos fijos o de operación, lo que resulta en utilidades positivas a partir de año 2.

A grandes rasgos la tendencia en términos de utilidades es positiva durante los 5 años contemplados. Dado que, los costos incrementan en razón de la inflación (4%) y los salarios en

razón del 15% que planteó la compañía como incremento salarial cada año y las ventas aumentan, tanto la utilidad operacional como la utilidad neta aumentan su peso como porcentaje de las ventas totales. Para concluir, se evidencia que la utilidad neta es positiva a partir del segundo año y a medida que pasan los años la utilidad neta representa un porcentaje más alto de las ventas, lo que a grandes rasgos es positivo para la empresa y para los inversionistas.

### 14.2.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados

Tabla 14-4. *Análisis Horizontal Estado de Resultados*

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Bruta</b>		178%	64%	108%	60%
Nómina		20%	23%	15%	15%
Publicidad		43%	17%	25%	20%
Servicios públicos		4%	4%	4%	4%
Arriendo		4%	0%	0%	0%
Constitución legal empresa					
Adecuación Oficina		-95%	0%	0%	0%
Depreciación					
<b>Utilidad operacional</b>		129%	397%	278%	85%
(+) Otros ingresos					
(-) Otros gastos					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		129%	397%	278%	85%
(-) Impuesto (34%)					
<b>Utilidad Neta</b>		119%	397%	278%	85%

Fuente: elaboración propia

Tras realizar el análisis horizontal del estado de resultados se evidencia que las utilidades de la compañía crecen constantemente durante los 5 periodos contemplados por el modelo. Si bien existen algunos costos que se incrementan con respecto al año anterior, las ventas y la utilidad



bruta siempre crecen a un ritmo mayor, lo que resulta en un crecimiento constante de la utilidad neta para el inversionista.

### 14.3 Flujo de Caja e Indicadores Financieros

A continuación, se detalla el flujo de caja para los 5 periodos contemplados en el modelo, es evidente que la compañía necesita dinero para operar durante el primer año, mientras sus ventas crecen para empezar a generar recursos para la empresa. La inversión inicial se calculó en \$139,482,412 COP, estos son los recursos que necesita la empresa para poder operar y superar la etapa de pérdidas. Adicionalmente, se calculó el valor presente neto, trayendo los flujos de los años descontados al 4% de la inflación, este valor es positivo en \$ 788,878,661 COP lo que demuestra la rentabilidad de la inversión.

Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 109%, esta tasa representa el interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. En este caso la TIR es positiva, lo que demuestra nuevamente la rentabilidad de la inversión y del proyecto.

Tabla 14-5. *Flujo de cajas*

Flujo de Caja Libre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(+) depreciación y amortización	0	\$ 865.000	\$ 865.000	\$ 865.000
(+) intereses	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja bruto</b>	<b>-\$ 131.232.412</b>	<b>\$ 25.966.644</b>	<b>\$125.726.048</b>	<b>\$ 472.704.944</b>	<b>\$ 874.333.914</b>
(-) incremento Capital de trabajo					
(-) incremento Activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Libre (compañía)</b>	<b>-\$ 131.232.412</b>	<b>\$ 25.966.644</b>	<b>\$125.726.048</b>	<b>\$ 472.704.944</b>	<b>\$ 874.333.914</b>
<b>Flujo de caja libre Accionista</b>	<b>-\$ 139.482.412</b>	<b>\$ 25.966.644</b>	<b>\$125.726.048</b>	<b>\$ 472.704.944</b>	<b>\$ 874.333.914</b>

<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 139.482.412</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 788.878.661</b>
<b>TIR</b>	<b>109%</b>
<b>Costo de oportunidad</b>	<b>15%</b>

Fuente: elaboración propia

## 14.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calculó para definir el momento de la operación en el que el accionista recuperaría la inversión inicial del proyecto.

Tabla 14-6. *Tabla Punto de Equilibrio*

Punto de Equilibrio Accionista					
Conceptos/Años	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Incial	-\$ 139.482.412				
Utilidad Neta		\$ 25.101.644	\$ 115.656.828	\$ 88.311.452	\$ 131.413.331
Peridas o Ganancias	-\$ 139.482.412	-\$ 114.380.768	\$ 1.276.060	\$ 89.587.512	\$ 221.000.843
VPN	-\$ 139.482.412	-\$ 109.981.507	\$ 1.179.789	\$ 79.642.972	\$ 188.912.447

Fuente: elaboración propia

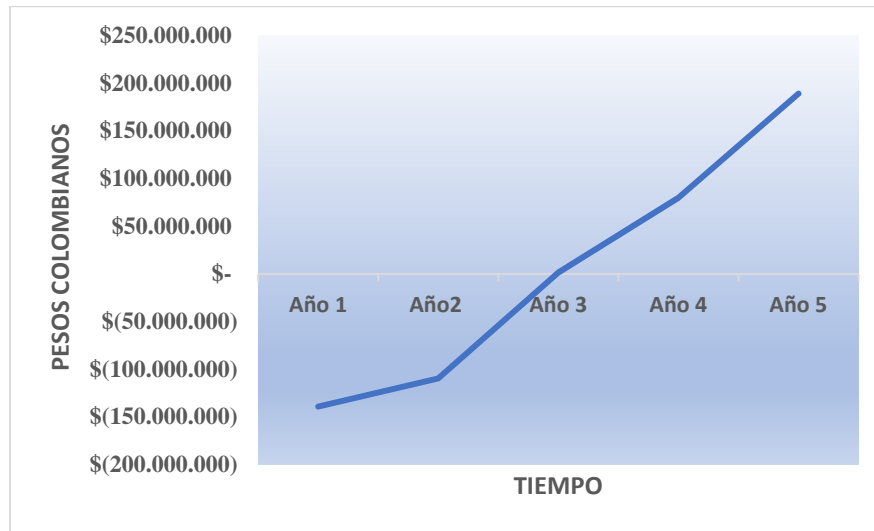


Figura 14-1. Gráfico Punto de Equilibrio

Fuente: elaboración propia

El punto de equilibrio se encontró restándole año a año, las utilidades netas que produciría el proyecto a la inversión inicial de los accionistas, la cual ya había sido previamente calculada. El retorno a la inversión se da entonces tras terminar el tercer año de operación.

## 15 Conclusiones del Proyecto

A grandes rasgos la humanidad se enfrenta a las dificultades y desafíos que vienen atados al fenómeno del envejecimiento de la población. No hay duda de que el aumento en la expectativa de vida de las personas es un logro de la medicina nivel global, en la medida en que el número de niños inmunizados contra enfermedades prevenibles ha crecido en los últimos años.

Complementariamente, el número de personas adscritas a salud pública ha aumentado de manera similar y estos factores combinados a la investigación para el desarrollo de nuevas medicinas y tecnologías que ayuden a salvar vidas humanas, resultan en un aumento en la expectativa de vida de la humanidad a nivel global. Según un reporte de las Naciones Unidas los grupos de edad mayores a 65 años van a crecer en 188% para el 2050, los grupos mayores a 85 años van a crecer en un 351% y finalmente el grupo de personas mayores a 100 años va a crecer en un 1004% para el año 2050.

Si bien es cierto que los países desarrollados están experimentando los impactos de este fenómeno de forma más contundente, es indudablemente una tendencia que los países en desarrollo van a seguir hasta llegar a una población envejecida en el mediano plazo y tener que lidiar con todos los desafíos que conlleva este fenómeno demográfico. Más específicamente en Colombia, basándonos en el estudio del DANE- Series de Población 1985-2020, se evidencia que los grupos de edad entre 60-69 años ha crecido en un 33% y los grupos de personas mayores a 80 años ha crecido en un 50,2%, mientras que el grupo de edad entre 0-9 años ha presentado un decrecimiento del 5.5%. Esto refleja la lenta transición que está teniendo el país de tener una base sólida de personas jóvenes a una población envejecida.

Aunque el envejecimiento de la población se presenta como un desafío para los países en términos de pensiones y fuerza laboral, el crecimiento de este mercado ofrece una oportunidad

de negocio para las empresas que sean capaces de diseñar productos o servicios que ayuden a estas personas de la tercera edad a sobrellevar los problemas que vienen atados al envejecimiento de sus cuerpos. En países como Estados Unidos, la riqueza se está empezando a concentrar en este segmento de personas mayores a 65 años, son dueños de la mayoría de los activos y de las inversiones financieras lo que se presenta como una gran oportunidad, pensando que este mercado va a seguir creciendo a lo menos en el corto y mediano plazo.

Tras analizar estas tendencias a nivel global y a nivel país, se estructuró un proyecto llamado Acompañame, el cual consiste en establecer una plataforma que sirva de puente para conectar a estas personas de la tercera edad que demandan servicios, con una población joven dispuesta a ayudarlos a desempeñarse en sus tareas diarias a cambio de una remuneración económica. Se planteó el modelo de negocio Canvas, donde se realizó la propuesta de valor, en la cual se trató de responder a la pregunta ¿por qué los clientes van a elegir este servicio? y ¿qué necesidades está satisfaciendo? Posteriormente se analizó el segmento de clientes para quien estaría dirigido el servicio. Se realizó un análisis de los canales óptimos para distribuir el servicio y los socios clave para el éxito del proyecto. Finalmente, se analizó las líneas de ingreso la estructura de costos y actividades clave.

Las personas mayores pierden la sensibilidad de sus sentidos y sus cuerpos se atrofian a medida que pasan los años. Esto los limita de realizar tareas simples, como cargar bolsas de mercado, manejar e incluso caminar de manera independiente. Acompañame ofrece un servicio de acompañamiento para que estas personas puedan seguir desenvolviéndose de manera independiente en una sociedad que avanza a pasos agigantados. Es simple, por medio de una plataforma móvil se solicita el servicio de recogida para realizar la tarea que la persona desee, bien sea ir a comprar, asistir a citas médicas o recibir clases de tecnología en términos de

aplicaciones comunes o correos electrónicos y se paga una tarifa de transporte y de tiempo de la persona que ayuda.

Este modelo de economía compartida es disruptivo e innovador y tras hacer un análisis de mercado no se encontraron empresas o proyectos que presten un servicio similar. Más aun, según los resultados de la encuesta que se realizó para verificar la viabilidad del modelo de negocio, el 55% de las personas encuestadas consideran que no existen servicios enfocados principalmente a las personas de la tercera edad. Por medio de esta encuesta, se verificó la viabilidad del modelo para los clientes quienes en un 97% consideran que un servicio de acompañamiento les devolvería su autonomía para desenvolverse en sus tareas cotidianas. Adicionalmente, el 88% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un servicio que les facilite la realización de estas actividades del diario vivir.

Se realizó la viabilidad en procesos y la estrategia organizacional del proyecto, con el fin de darle una estructura sólida y de esta manera reducir las posibilidades de fracaso en caso de que se tome la decisión de realizar el proyecto. Adicionalmente se realizó el análisis DOFA donde se sobreponen las debilidades y oportunidades, además de las fortalezas y las amenazas para el proyecto.

Finalmente, se estructuró un modelo financiero que emula los resultados de la empresa durante sus primeros cinco años de operación. Se realizaron tres escenarios, uno pesimista, uno moderado el cual fue basado en las respuestas de la encuesta con el fin de acercarse lo más posible a la realidad y un escenario optimista donde los parámetros se analizan en un panorama donde la empresa sobrepase las expectativas planteadas por los inversionistas. A partir del escenario moderado, se hizo una proyección de ventas a cinco años, igualmente una proyección de los costos en los que incurriría la compañía durante los primeros 5 años de operación.

En base a estas proyecciones se armó el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de caja de la empresa para los años contemplado dentro del modelo. Con estos elementos estructurados se procedió a calcular indicadores financieros del proyecto, los cuales arrojaron una inversión inicial de \$ 139,482,412 COP, estos son los recursos que necesita la empresa para poder operar y superar la etapa de pérdidas. Adicionalmente, se calculó el valor presente neto, trayendo los flujos de los años descontados al 4% de la inflación, este valor es positivo en \$ 788,878,661 COP lo que demuestra la rentabilidad de la inversión. Complementariamente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 109%, esta tasa representa el interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. En este caso la TIR es positiva, lo que demuestra nuevamente la rentabilidad de la inversión y del proyecto.

Teniendo en cuenta los factores y tendencias del mercado a nivel local y mundial, y tras realizar un Plan de Negocio, donde se analizaron y estructuraron diversas variables, se concluye que Acompañame es un proyecto viable, en términos del tamaño de mercado, necesidades de los clientes, modelo de negocio y finalmente a nivel financiero. Con este último elemento se descartan muchos de las incógnitas que puedan tener los socios capitalistas, ya que así sea un proyecto social y disruptivo si es un modelo que no genera rentabilidad para los inversionistas está destinado a fracasar en el mercado.

## Referencias

- ActiveAge. (2012). *The ageing marketplace: how some companies are successfully addressing the needs of the older consumer, whilst others are struggling to access this expanding market*. Nueva York: BusinessLab.
- Alaya, T. (2015). *Salud Mental en los Ancianos*. Obtenido de Bienestar y Salud en el Adulto Mayor: <http://bienestarysaludeneladultomayor.blogspot.com.co/2015/04/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.a). *Usaquen*. Obtenido de Localidades: <http://bogota.gov.co/localidades/usaquen>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.b). *Chapinero*. Obtenido de Localidades: <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero?page=7>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.c.). *Suba*. Obtenido de Localidades: <http://bogota.gov.co/localidades/suba>
- American Psychological Association. (s.f.). *Society for Personality and Social Psychology*. Obtenido de Divisions of APA: <http://www.apa.org/about/division/div8.aspx>
- American Psychological Association. (s.f.). *La tercera edad y depresión* . Obtenido de Centro de Apoyo: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/edad.aspx>
- Arciniegas, P. (2017). *En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes más*. Obtenido de Bogotá: <http://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-por-edades-de-bogota-2017-109238>
- Contreras, M., Formiga, F., Ferrer, A., Chivite, D., Padrós, G., & Montero, A. (2015). Perfil y pronóstico del paciente con anemia mayor de 85 años que vive en la comunidad. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*. 50 (5), 211-215.

- DANE. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Obtenido de Empleo y desempleo: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Doménech, A. (2013). *Los diez grandes problemas de la tercera edad*. Obtenido de Vida: <http://www.lavanguardia.com/listas/20130630/54377060997/diez-grandes-problemas-tercera-edad/item/3/la-soledad.html>
- ILC UK . (2010). *The Golden Economy: The Consumer Marketplace in an Ageing Society*. Londres: Age UK.
- Irmen, A., & Litina, A. (2017). *What a Study of 33 Countries Found About Aging Populations and Innovation*. Obtenido de Innovation: <https://hbr.org/2017/01/what-a-study-of-33-countries-found-about-aging-populations-and-innovation>
- Isapres de Chile. (2016). *Obamacare: Ley para la Protección de Pacientes y Cuidados de la Salud Asequibles*. Santiago de Chile: Isapres.
- Linio Colombia. (s.f.). *Inicio*. Obtenido de [https://www.linio.com.co/?gclid=EAIaIQobChMI1PphiZbO1wIVEyWBCh3EcA7rEAAAYyAAEgI\\_ZfD\\_BwE](https://www.linio.com.co/?gclid=EAIaIQobChMI1PphiZbO1wIVEyWBCh3EcA7rEAAAYyAAEgI_ZfD_BwE)
- McDonald, R., Raynor, M., & Christensen, C. (2017). *¿Qué es la innovación disruptiva?* Obtenido de Innovación Disruptiva: <https://hbr.es/innovaci-n-disruptiva/443/qu-es-la-innovaci-n-disruptiva>
- Medlineplus. (s.f.). *Cambios en los sentidos con la edad*. Obtenido de Enciclopedia médica: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/004013.htm>



- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Envejecimiento demográfico: Colombia 1951-2020. Dinámica demográfica y estructuras poblacionales*. Bogotá, D.C.: Oficina De Promoción Social.
- National Institute on Aging. (2017). *Humanity's Aging*. Obtenido de <https://www.nia.nih.gov/research/publication/global-health-and-aging/humanitys-aging>
- National Institute on Aging. (s.f.). *Global Aging*. Obtenido de Division of Behavioral and Social Research: <https://www.nia.nih.gov/research/dbsr/global-aging>
- Oeppen, J., & Vaupel, J. (2002). Broken limits to life expectancy. *Science*. 296 (5570), 1029-1031.
- OMS. (2016). *La Salud Mental y Los Adultos Mayores*. Obtenido de Centro de prensa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs381/es/>
- OMS. (2017). *Caídas*. Obtenido de Centro de prensa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs344/es/>
- ONU. (2011). *World Population Prospects The 2010 Revision Volume I: Comprehensive Tables*. Nueva York: DESA.
- ONU. (2017). *World Population Prospects 2017*. Obtenido de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>
- Revista Entrepreneur. (2009). *Find Hidden Opportunities in the Senior Market*. Obtenido de Marketing : <https://www.entrepreneur.com/article/201292>
- Revista Portafolio. (2017). *La tasa de desempleo se mantuvo estable en enero de 2017, respecto al mismo periodo del año pasado*. Obtenido de Empleo: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-en-enero-de-2017-503731>

- Revista Semana. (2015). *Colombia, el país de los 'smartphones'*. Obtenido de Tecnología :  
<http://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-el-pais-de-los-smartphones/432806-3>
- Salario Minimo Colombia.Net. (2017). *Salario Mínimo Mensual 2017 en Colombia*. Obtenido de  
<http://www.salariominimocolombia.net/>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (s.f.). *Bogotá y sus localidades*. Obtenido de Bogodatos:  
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- Secretaría Distrital de Planeación . (2014). *Boletin Resultados Encuesta Multiproposito 2014*. Obtenido de  
[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta\\_Multiproposito\\_2014/Resultados\\_2014/Boletin\\_Resultados\\_Encuesta\\_Multiproposito\\_2014.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf)
- Stevens, R. (2016). *¿Qué es Uber y cómo funciona en Colombia? Tarifas y servicios del Taxi Uber*. Obtenido de Empresas Colombia: <https://www.rankia.co/foros/bancos-co/temas/3158767-que-uber-como-funciona-colombia-tarifas-servicios-taxi>
- The Economist Newspaper. (2002). *Over 60 and overlooked*. Obtenido de Marketing to the old:  
<http://www.economist.com/node/1270771>
- Vandenbroucke, G., & Zhu, H. (2017). Aging and Wealth Inequality. *Economic Synopses*. (2), 1-2.