

Propuesta Modelo De Negocio Para El Acompañamiento Al Adulto Mayor

“Mano Amiga”

Juliana Andrea Cuervo Salazar

Asesor: Claudia Janeth Gómez David, Magíster en Administración de Negocios

Universidad De Medellín

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Medellín, Colombia

Julio 2022

Resumen Ejecutivo

En Colombia el mercado de los adultos mayores se encuentra desatendido, es un mercado potencial de seis millones quinientos mil personas, que tiene una tendencia a crecer con el pasar de los años y cuya necesidad principal está relacionada con el acceso a servicios de salud. Pensando en esto se vio la oportunidad de realizar el proyecto “Mano Amiga”, con el cual se busca satisfacer las necesidades en temas de salud de la población de adultos mayores de la ciudad de Medellín, Antioquia, mediante el acompañamiento en la gestión de la historia clínica, asistencia a citas, procedimientos y tramites médicos. Para esto se realizó el proceso de investigación y aplicación que permitió presentar un Modelo de Negocios para ingresar al mercado con una propuesta competitiva, a partir de la aplicación de algunas herramientas de análisis estratégico, como lo es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter, con el que se identificaron los aspectos más relevantes del entorno empresarial local y; el uso de la herramienta CANVAS propuesta por Alexander Osterwalder para presentar el diseño estratégico del negocio. A partir de este trabajo se dar cuenta del proceso estratégico para la creación de una unidad empresarial, revisar los fundamentos teóricos del campo disciplinar aplicables y evidenciar la incorporación de los conceptos requeridos para optar al título de Negociador Internacional.

Palabras Claves: Adultos mayores, Servicios de salud, Modelo de Negocios, Análisis estratégico, Cinco fuerzas de Porter, Modelo Canvas, Oferta de valor y Modelo de rentabilidad

Executive Summary

In Colombia, the market of older adults is neglected, it is a potential market of six million five hundred thousand people, which has a tendency to grow over the years and whose main need is related to access to health services. Thinking about this, the opportunity was seen to carry out the “Mano Amiga” project, which seeks to satisfy the health needs of the elderly population of the city of Medellín, Antioquia, by accompanying them in the management of the medical history, attendance at appointments, procedures and medical paperwork. For this, the research and application process was carried out that allowed presenting a Business Model to enter the market with a competitive proposal, based on the application of some strategic analysis tools, such as the model of the five forces proposed by Michael Porter, with whom the most relevant aspects of the local business environment were identified and; the use of the CANVAS tool proposed by Alexander Osterwalder to present the strategic design of the business. From this work, the strategic process for the creation of a business unit will be realized, review the theoretical foundations of the applicable disciplinary field and demonstrate the incorporation of the concepts required to qualify for the title of International Negotiator.

Keywords: Older adults, Health Services, Business Model, Strategic Analysis, Porter's Five Forces, Canvas Model, Value Offer and Profitability Model

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	6
Antecedentes.....	9
Justificación.....	10
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Marco Teórico.....	12
Modelo De Negocio.....	12
Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter.....	13
Modelo Canvas.....	17
Situación Del Adulto Mayor En Colombia.....	23
Alcance	27
Servicios Integrados.....	31
Acompañamiento en la historia clínica.....	31
Trámites de salud	32
Acompañamiento en procedimientos y citas.....	32
Metodología.....	32
Aplicación De Modelos	33
Las cinco fuerzas de Porter.....	33
Poder de negociación de los proveedores:.....	33
Poder de negociación de los compradores:	33

Amenaza de los nuevos competidores:	34
Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	34
Rivalidad existente entre competidores de la industria	35
Modelo CANVAS.....	35
Segmento del mercado.....	35
Propuesta de valor	37
Canales	39
Relación con el cliente:.....	39
Fuentes de ingresos	40
Recursos claves:	43
Actividades claves:	44
Asociaciones claves:	44
Estructura de costos:.....	44
Conclusiones.....	46
Referencias	48

Índice de Figuras

Figura 1 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.....	18
Figura 2 Esperanza de vida al nacer. Colombia 1960-2017	26
Figura 3 Mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia.	29
Figura 4 Mapa comunas de Medellín	30
Figura 5 Mercado objetivo en 5 años	37
Figura 6 Servicios “Mano Amiga”	38
Figura 7 Ingresos anuales totales	42
Figura 8 Asesores por año según el alcance deseado	43

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Personas Adultas mayores según Entidad Territorial 2019</i>	24
Tabla 2 Tamaño del hogar de las personas adultas mayores.....	25
Tabla 3 Proyección Hogares con adultos mayores según el estrato socioeconómico....	36
Tabla 4 Porcentaje de persona según los estratos 3 al 6	41
Tabla 5 Alcance Anual por estrato socioeconómico.....	41
Tabla 6 <i>Ingresos Anuales</i>	42
Tabla 7 Gastos iniciales	45
Tabla 8 Gastos mensuales y anuales.....	46

Introducción

En Colombia, se categoriza como por adulto mayor a las personas que tienen desde sesenta años de edad, en adelante. Acorde con el último censo que realizó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en el año 2018, para el año 2020, se proyectaba que el país contaría con una población aproximada de 6.509.512 adultos mayores; esto representa el 13.2% de la población total, esta población tiene una tendencia a crecer al pasar de los años como lo indican los cálculos del Gobierno Nacional, para el 2031 se espera que esta cifra suba a 10 millones de personas. (Ramirez, 2022)

Así mismo su esperanza de vida cada año aumenta un poco más, la edad promedio a la que mueren las personas– era de apenas 66,4 años en 1985, para 2021 los colombianos vivieron, en promedio, hasta los 76,9 años. (Ramirez, 2022). Por el contrario, la tasa de natalidad (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) en Colombia, va decreciendo; en 2020 fue del 14,42%, ha bajado respecto a 2019, en el que fue del 14,66%, al igual que ocurre al compararla con la de 2010, en el que la natalidad era del 16,78%. (Datos Macro, s.f.)

El abandono familiar del adulto mayor es un fenómeno que afecta la vida, salud física y mental de dicha población y se suma el envejecimiento de las personas sin hijos. Ser adulto mayor es uno de los aspectos importantes que requieren una demanda de cuidados especiales, por esto es necesario crear estrategias de asesoría y acompañamiento en los diferentes procesos de salud tales como controles para enfermedades de base y tratamientos según sean las condiciones de su organismo.

Identificada una necesidad en el mercado, esto conduce al objetivo de este trabajo, el cual es presentar un modelo de negocios para la prestación de servicios de acompañamiento y asesoramiento que satisfaga las carencias del adulto mayor en temas de salud, respaldado por la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (2008) y por el modelo CANVAS (2010).

Este trabajo se presenta para optar al título de grado como profesional en negocios internacionales de la universidad de Medellín, que alude a una de las modalidades que es trabajo de grado y se decide elaborar un modelo de negocio que permita atender la problemática anteriormente mencionada.

Antecedentes

La población colombiana está envejeciendo y lo hace a un ritmo acelerado. Si bien este cambio demográfico presenta oportunidades, también conlleva desafíos. En particular, a medida que la población envejece, aumenta la proporción de personas que necesitan apoyo de terceros para desarrollar sus actividades diarias. Según los últimos datos disponibles, el 21.2% de la población de 60 años o más en Colombia sufre de algún grado de dependencia, lo cual equivale a alrededor de 1.1 millones de personas. Si la tendencia de la incidencia de enfermedades crónicas continúa al alza, como hasta ahora, esta cifra puede llegar a sobrepasar los 2.1 millones en los próximos diez años, representando más de la cuarta parte (26.4%) de la población de 60 años o más. (Flórez, Martínez, & Aranco, 2019)

Colombia es un país con un alto índice de personas en la tercera edad, adicionalmente el país afronta la crisis por la pandemia de covid-19, lo que conlleva a un reto mayor, ya que las secuelas en la salud física y mental que deja dicha pandemia en la población crean la necesidad de diseñar estrategias para apoyar, asesorar y acompañar al adulto mayor en los diferentes eventos de salud que se puedan presentar durante su vida.

El envejecimiento, no es sinónimo de enfermedad, pero esta etapa de la vida va acompañada del incremento de enfermedades crónicas que pueden generar un alto grado de discapacidad por alteraciones en la salud, lo que degenera las habilidades físicas y mentales de los adultos mayores, creando una dependencia de una tercera persona para los diferentes eventos de salud que se puedan presentar.

El sentido de la ocupación en el adulto mayor juega un papel importante y desarrolla un factor beneficioso en la calidad de vida del individuo como ser social y lo hace útil para sí mismo como para los demás. A pesar de esto, en Colombia la cultura está condicionada por la producción y la competencia, lo que relega la ocupación de adultos mayores. Una de las evidencias encontradas es que los hombres de 60 años o más trabajan en promedio 41 horas semanales en las áreas urbanas y 39 en las rurales. En contraste, las mujeres de las zonas urbanas trabajan 31 horas y las de las zonas rurales tan solo 21 horas.

Según el censo realizado por el DANE en el 2015 los resultados de los ingresos mensuales para los adultos mayores son los siguientes: 30,9% actividades laboral formal e informal, 29.1% que corresponde a pensión (11.9% en zona rural y 33.9% en zona urbana), 29.2% ayuda de familiares que residen en Colombia, 20%. Subsidios monetarios del gobierno y por último un 11.9% corresponde a propiedades en arriendo o inversiones.

Frente a las estadísticas anteriores se observa, de un lado la existencia de un mercado potencial y del otro, se vislumbra la necesidad de brindar atención especializada a este grupo poblacional del país; por lo cual se considera viable realizar un análisis de orden estratégico para formular un modelo de negocio que atienda dicha necesidad en la ciudad de Medellín.

Justificación

¿Cómo satisfacer la necesidad de acompañamiento y seguimiento de los procesos de salud del adulto mayor en Medellín - Antioquia?

El propósito central del trabajo es elaborar un Modelo de Negocio que permita atender las necesidades de servicios de salud detectadas en los adultos mayores, y convertirlas en una prioridad, brindando seguridad y confianza en el acompañamiento y asesoría en los diferentes procesos que el adulto mayor requiera. En Mano Amiga ofreceremos un buen trato, cuidado responsable y asertivo que genere bienestar y calidad de vida.

Con el Modelo se busca generar en los usuarios la certeza del conocimiento experto relacionado con los aspectos propios y característicos de las enfermedades, procedimientos, centros de atención, cuidado de la privacidad y confidencialidad de cada historia clínica del adulto mayor.

Con este trabajo se persigue el propósito de aplicar las herramientas y conceptos propios de la gerencia estratégica trabajados a lo largo de la formación profesional en Negocios Internacionales para proponer un modelo de negocio que permita, a través de la herramienta Canvas, encontrar un modelo rentable para atender este nicho de mercado.

El trabajo es pertinente en la medida en que pretende solucionar una necesidad cada vez es más evidente del mercado y, a su vez, buscar la sostenibilidad en el largo plazo aprovechando las oportunidades futuras derivadas de los cambios demográficos que evidencian un crecimiento de la población de sesenta años o más en la región y aportando al mejoramiento de la calidad de vida de este grupo poblacional.

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la prestación del servicio de acompañamiento al adulto mayor en temas de salud aplicable al emprendimiento “Mano amiga” en la ciudad de Medellín – Antioquia, sostenible a largo plazo y coherente con las necesidades del mercado.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico general de las condiciones actuales de los adultos mayores de la ciudad de Medellín – Antioquia.

Establecer el atractivo del entorno competitivo y los factores más relevantes para el desarrollo del sector a través del uso del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Construir la oferta de valor y el modelo de rentabilidad para “Mano Amiga” a partir del uso del modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder.

Marco Teórico

Modelo De Negocio

Para la presentación de la propuesta de este trabajo, es importante desarrollar, en primera instancia, el concepto de modelo de negocio. Acorde con Alexánder Osterwalder & Yves Pigneur (2010) Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Igualmente, los autores definen el concepto de “modelo de negocio” como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012)

Aunque el concepto de modelo de negocios puede considerarse como un desarrollo reciente, el reconocido autor Peter Drucker, ya había introducido el concepto varios años atrás, planteando que modelo de negocios debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, debe responder a unas preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿cómo ganamos dinero en este negocio?, ¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado? (Drucker, 1954. Citado por Magretta (2002))

En este sentido, crear un nuevo modelo de negocios se asemeja mucho a la forma en que se escribe una historia nueva. En algún momento, todas las historias nuevas son variaciones de las viejas, nuevas versiones de temas universales que son la base de todas las experiencias humanas (Magretta, 2002)

En general el modelo de negocios, sea cual fuere su alcance, pretende dar claridad acerca de dos grandes componentes de la estrategia empresarial: la oferta de valor, que da cuenta de la manera particular como la organización entiende su mercado, su negocio y su rol como competidor al interior de ese mercado y, la fórmula de rentabilidad, que permite determinar la manera en que el negocio puede generar valor económico para la organización.

De lo anterior, se puede afirmar que no existe una única vía para lograr responder a ambos componentes, y que los caminos para construir los modelos de negocio pueden ser tan particulares como los son las organizaciones mismas; sin embargo, para efectos de este trabajo se utilizará como referente la metodología propuesta por Osterwalder & Pigneur y que es conocida como modelo CANVAS.

Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter

Este modelo fue creado en 1980 por Michael Porter en su libro titulado “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. En el cual plantea que la formulación de una estrategia competitiva consiste, esencialmente, en relacionar de la mejor manera a la organización con su entorno competitivo. (Porter M. E., 2008). Desde esta perspectiva, la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, devela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para las decisiones que le permite a la organización anticiparse a la competencia e influir en ella, procurando nuevas vías para buscar una fuente de rentabilidad sostenible en el largo plazo. (Porter M. E., 2008)

El modelo se fundamenta en el estudio focalizado de cinco fuerzas competitivas del entorno particular de la organización, a saber:

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y su natural búsqueda por adquirir participación de mercado, ejerce presión sobre los competidores actuales que se refleja en los precios, la estructura de costos y la tasa de inversión necesaria para competir en el nuevo escenario (Porter M. E., 2008). La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores, cambiando toda la dinámica competitiva. Un correcto

análisis estratégico deberá orientarse a determinar el grado de atractivo del sector para potenciales oferentes y a identificar aquellos competidores que han dado señales de sumarse al mercado, para tomar acciones al respecto. (Porter M. E., 2008).

El poder de los proveedores

El aprovisionamiento es una actividad central para la creación de valor y, en consecuencia, para la rentabilidad de una organización en el mercado seleccionado. En este sentido, localizar los proveedores y analizar su capacidad de entregar la cantidad y calidad de los recursos que requiere la organización, y las condiciones en que se puede negociar el acceso a esos recursos, constituye un factor fundamental en la determinación de la rentabilidad y el atractivo de un mercado.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, en este sentido, identificar el poder y, en consecuencia, la capacidad de negociación de los proveedores centrales es un asunto de especial relevancia para determinar la rentabilidad y el atractivo de un mercado específico. (Porter M. E., 2008)

Acorde con Michael E Porter (2008), las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores tiene mayor poder de negociación si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir mayores costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son altamente diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores

Los clientes son una fuerza esencial para el funcionamiento del mercado. Establecer el grado de poder que ejercen efectivamente los clientes, es un objetivo específico del análisis del entorno competitivo organizacional. Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si, mediante sus decisiones, obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto puede resultar en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter M. E., 2008)

Según lo expuesto por Michael E Porter (2008), al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes y éstos tienen diversas capacidades de negociación. Un grupo de clientes cuenta con alto poder de negociación si:

- Existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar, creíblemente, con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan altas utilidades.

La amenaza de productos sustitutos

Un sustituto es aquel que, siendo de una naturaleza diferente del producto o servicio ofrecido, está en capacidad de cumplir la misma función –o una similar– a éste, dentro de un sector, en formas distintas (Porter M. E., 2008).

Cuando la presencia de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta cuando:

- Ofrece un atractivo trade-off¹ de precio y desempeño respecto del producto o servicio del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

La rivalidad entre competidores existentes

Acorde con Michael Porter (2008), la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

¹ Un trade off es una teoría propuesta por Stephen A. Ross en 1977, la cual afirma que la combinación de fuentes de financiamiento permite minimizar el costo de capital, y maximizar el valor de mercado de la empresa (Alexandra, 2011)

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.

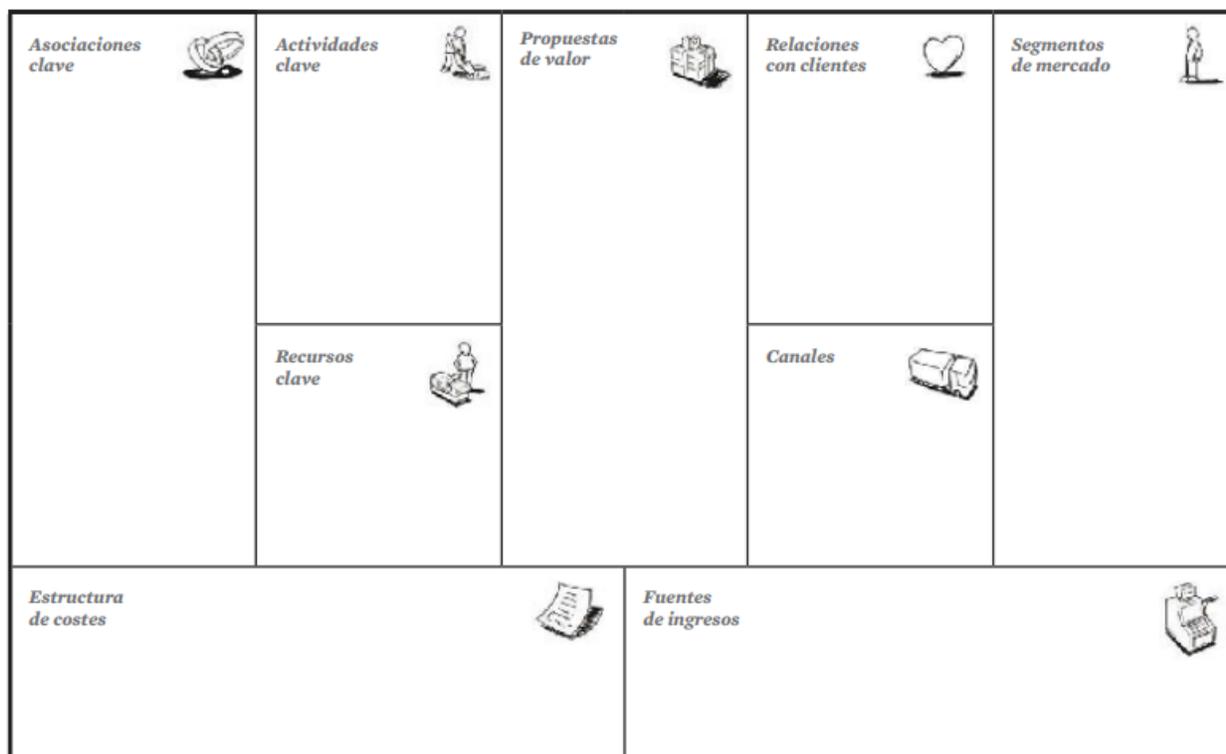
Modelo Canvas

El Modelo CANVAS fue documentado en el año 2004 por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral titulada "Ontología del Modelo de Negocio", el cual perfeccionó, de la mano de Yves Pigneur, mediante la publicación de su libro "Generación de Modelos de Negocio" (2010) en el cual, propusieron lo que hoy conocemos como lienzo CANVAS para la construcción del modelo de negocios aplicable a cualquier emprendimiento. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

A través del lienzo (ver figura 1) se plantea que la creación de un modelo de negocio resulta de la integración de nueve módulos básicos, los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos de forma sostenible. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2010) que resumen los elementos esenciales para consolidar la idea de negocio y, a su vez, crear una fuente de ventaja competitiva redituable para el emprendedor.

Figura 1

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Nota. Tomado de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Plantilla para el lienzo del modelo de negocio* [Lienzo]. En *Generación de modelos de negocio (Plantilla para el lienzo del modelo de negocio ed., p. 44).*

A continuación, se revisan cada uno de los nueve módulos del modelo.

Segmentos del mercado

El punto de partida del modelo es la selección de los segmentos de clientes en los cuales se va a enfocar el negocio. Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012)

En este sentido, un modelo de negocio se puede orientar a uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños (Osterwalder & Pigneur, 2010). El asunto central en este módulo es poder comprender cuándo es necesario segmentar los clientes, al respecto los autores plantean que los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a los clientes;
- Los clientes requieren un tipo de relación diferente para interactuar con la organización;
- Los clientes generan diferentes rentabilidades;
- Los clientes están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta de valor.

Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para cada segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o disruptiva, en tanto que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Canales

El canal es la forma como la organización se comunica con los diferentes segmentos de mercado, accede a ellos y les proporciona la propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y ventas establecen el contacto entre la empresa y sus clientes y desempeñan un papel primordial en la generación de experiencias (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Acorde con Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) los canales tienen cinco funciones:

1. Dar a conocer los productos o servicios.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
3. Posibilitar la compra a los clientes.
4. Proporcionar valor a los clientes.
5. Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

Relaciones con el cliente

En un modelo de negocio se debe planear claramente el tipo de relación que se desea establecer con los clientes ya sea mediante sistemas de atención personal, servicios automatizados, autoservicio, operación única o suscripción, entre otros. Así mismo, debe planearse claramente el objetivo principal del relacionamiento con los clientes, se busca captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales u obtener más ingresos de los clientes. La claridad en el propósito del relacionamiento es esencial para orientar los esfuerzos comunicacionales del negocio eficientemente. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012). El tipo de relación elegido en el modelo de negocio de una empresa, repercutirá en gran medida en la experiencia global de sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Fuentes de ingresos

Se refiere a la elección de los elementos que generarán el flujo de caja del negocio en los diferentes segmentos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). En relación con las

fuentes de ingreso las organizaciones deben averiguar qué valor están dispuestos a pagar los clientes, y aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes.

Existen dos tipos básicos de ingresos: 1) pagos por única vez, y 2) pagos periódicos, asociados al concepto de producto, los servicios, el mantenimiento o el soporte posventa. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012).

Recursos claves

En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio planteado se ejecute cabalmente. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los mercados elegidos, establecer relaciones con sus segmentos de mercado y percibir ingresos. Por tanto, Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Acorde con Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) hay cuatro tipos de recursos clave:

- Humanos: Todas las empresas necesitan del aporte de las personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible
- Físicos: El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio.
- Intelectuales: Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor.
- Económicos: El dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos fundamentales para la realización del negocio.

Actividades claves

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe ejecutar una empresa para que su modelo de negocio funcione. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Estas actividades corresponden al conjunto de acciones más determinantes del éxito del modelo, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Con relación a las actividades claves Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) establecen 3 categorías:

- **Producción:** incluye las actividades relacionadas con la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas
- **Ventas:** consiste en la realización de actividades tendientes a promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto.
- **Soporte:** aquellas actividades que le permiten a la organización funcionar correctamente, pero que no se relacionan directamente con la producción o ventas.

Asociaciones claves

Se refiere a la consolidación de una red de proveedores y aliados que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las asociaciones clave le permiten a la organización acceder a recursos o actividades claves de los cuales no dispone en un momento dado. En tal sentido, las alianzas pueden surgir por diferentes motivaciones y orientarse a otros participantes del mercado, como los competidores; organizaciones no competidoras; personas influyentes e incluso socios para la creación de nuevas organizaciones (*joint venture*)². Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir los riesgos o adquirir recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

² Un *Joint Venture* es un proyecto creado por dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos. (Echarri, Pendás Aguirre, & Quintana Sanz-Pastor, 2002)

Estructura de costos

En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Consiste en describir los principales costes asociados a las actividades tanto para la creación y la entrega de valor, como para el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. así mismo, la estructura de costos permite alinear mejor la estrategia con el modelo de negocio, al determinar si éste se encuentra orientado al costo (liderazgo en costos) o al Valor (diferenciación). (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Situación Del Adulto Mayor En Colombia

La última etapa dentro del proceso de envejecimiento corresponde a la vejez, la cual, acorde con la Organización Mundial de la Salud (OMS), comienza a los 65 años para países desarrollados y a los 60 años para países en vía de desarrollo como Colombia. (Araque & Suárez, 2017)

En esta vía, el artículo 7 de la ley 1276 del 2009 define al adulto mayor en Colombia como aquella persona que cuenta con sesenta (60) años de edad o más; o aquella que siendo menor de sesenta (60) y mayor de cincuenta y cinco (55) años sus condiciones de desgaste físico, vital y psicológico así lo determinan. (Araque & Suárez, 2017)

A partir de la definición anterior y de acuerdo con las proyecciones de población 2020, en Colombia se estima que hay 6.808.641 personas adultas mayores. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2021)

Bogotá (15,4%), Antioquia (14,10%) y Valle del Cauca (10,6%) son las entidades territoriales con mayor número de personas mayores. En estas, se concentra el 40% de esta población. (Ministerio de Salud y Protección, 2020).

Tabla 1*Personas Adultas mayores según Entidad Territorial 2019*

Departamento	Adultos mayores de 60 años	% Adultos Mayores por Departamento	Proporción de la población Total
Bogotá, D.C.	1.001.912	15,4%	13,2%
Antioquia	917.562	14,1%	14,0%
Valle del Cauca	689.913	10,6%	15,3%
Cundinamarca	408.347	6,3%	13,2%
Santander	316.485	4,9%	14,1%
Atlántico	314.824	4,8%	11,9%
Bolívar	248.029	3,8%	11,6%
Córdoba	226.140	3,5%	12,5%
Nariño	224.229	3,4%	13,8%
Tolima	223.849	3,4%	16,8%
Boyacá	199.267	3,1%	16,2%
Cauca	190.542	2,9%	12,9%
Norte de Santander	184.459	2,8%	11,8%
Caldas	182.958	2,8%	18,1%
Risaralda	164.189	2,5%	17,2%
Magdalena	149.648	2,3%	10,8%
Huila	135.450	2,1%	12,2%
Meta	116.809	1,8%	11,1%
Cesar	116.632	1,8%	9,3%
Sucre	115.373	1,8%	12,4%
Quindío	102.241	1,6%	18,7%
La Guajira	68.356	1,1%	7,4%
Chocó	47.513	0,7%	8,8%
Caquetá	38.747	0,6%	9,5%
Casanare	36.564	0,6%	8,5%
Putumayo	32.974	0,5%	9,3%
Arauca	24.408	0,4%	8,7%
A. San Andrés	7.914	0,1%	12,7%
Guaviare	6.942	0,1%	8,2%
Vichada	6.187	0,1%	5,6%
Amazonas	5.703	0,1%	7,3%
Guainía	2.826	0,0%	5,7%
Vaupés	2.520	0,0%	5,9%

Nota. Tomado de Oficina de Promoción Social Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, agosto). *Personas Adultas mayores según Entidad Territorial 2019*. [Tabla]. Boletines Poblacionales: Personas Adultas Mayores de 60 años.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/boletines-poblacionales-envejecimiento.pdf>

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2021) el 29,2% de las personas adultas mayores de Colombia, residen en hogares de dos (2) personas; y el 14,2% de las personas mayores viven solas. (Ver tabla 2) Lo que quiere decir que estos

últimos, se hacen cargo de sí mismos, lo que dificulta más la situación es que en su mayoría presentan problemas de salud y se les dificulta realizar sus tareas cotidianas.

Tabla 2

Tamaño del hogar de las personas adultas mayores

Total personas en el hogar	Total personas de 60 años o más	Porcentaje (%)
Una (1) persona	827.860	14,2
Dos (2) personas	1.700.608	29,2
Tres (3) personas	1.273.907	21,9
Cuatro (4) personas	877.257	15,1
Cinco (5) personas	552.366	9,5
Seis o más	589.961	10,1
Total	<u>5.821.959</u>	<u>100,0</u>

Nota. Tomado de DANE. (2021, enero). *Tamaño del hogar de las personas adultas mayores*

[Tabla]. ADULTO MAYOR EN COLOMBIA.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/presentacion-caracteristicas-generales-adulto-mayor-en-colombia.pdf>

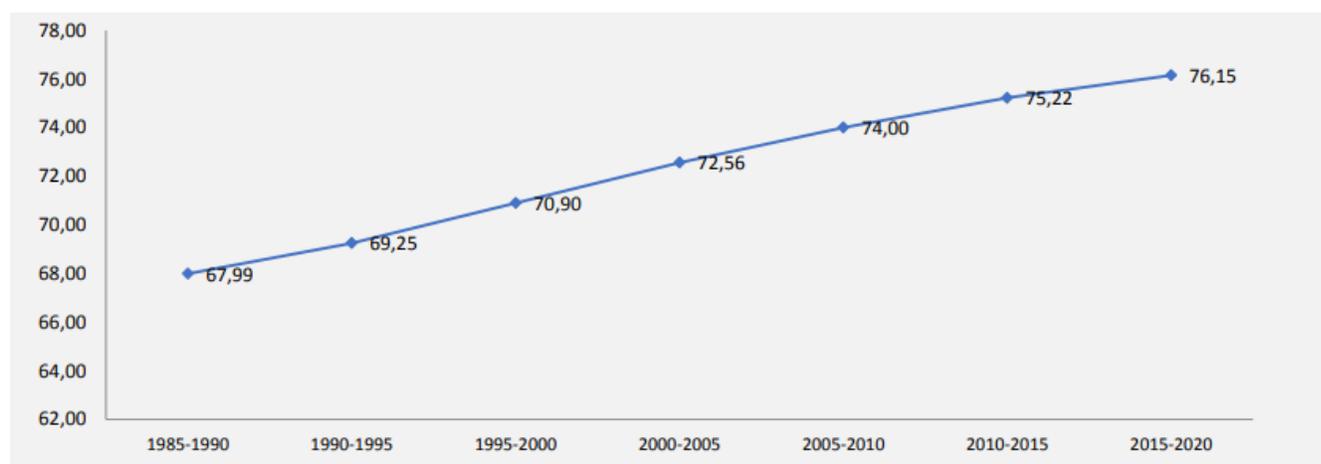
El 4,07% de la población total del país reportó tener discapacidad (dificultades en niveles de severidad 1. no puede hacerlo o nivel 2. puede hacerlo con mucha dificultad), de quienes el 14% (818.814) son personas de 60 años y más.

Adicional, para los años 2015 a 2020 se estima que la esperanza de vida en Colombia ascienda a 76,15 años, siendo para las mujeres de 79 años, y para los hombres de 73 años.

(Ministerio de Salud y Protección Social, 2018)

Figura 2

Esperanza de vida al nacer. Colombia 1960-2017



Nota. Tomado de Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Esperanza de vida al nacer.*

Colombia 1960–2017. [Gráfico]. Sala situacional de la Población Adulta Mayor.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/sala-situacion-envejecimiento-2018.pdf>

Según los cálculos del Gobierno Nacional, para el 2031 se espera que esta cifra suba a 10 millones de personas. (Ramirez, 2022)

No obstante, si las condiciones sanitarias y socioeconómicas continúan mejorando en Colombia, se espera que en el 2050 la esperanza de vida se prolongue aún más: que los hombres vivan en promedio hasta los 76,3 años y las mujeres hasta los 82,8 años, lo que arroja que en toda la población será de 79,2 años. (Ramirez, 2022)

En cuanto a las condiciones de salud de la población adulta mayor, se encontró que Colombia ha aumentado los índices de cobertura de aseguramiento en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, que para esta población fue del 100 % al cierre de 2020.

De acuerdo con los Registros Individuales de Prestación de Salud – RIPS, entre 2009 y 2020 se atendieron anualmente en promedio 3.553.960 personas de 60 años o más y se prestaron en promedio 72.669.296 atenciones; es decir que, en promedio una persona de 60 años o más recibió 20 atenciones. Además, la mayoría de los diagnósticos y atenciones prestadas se relacionaron con enfermedades no transmisibles, las cuales aportan en promedio el 76,1 % (30.415.906) de las atenciones totales prestadas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)

Alcance

El modelo de negocio “Mano Amiga” se pretende llevar a cabo en la ciudad de Medellín, a pesar de que en su mayoría el contacto inicial con el cliente va a ser por medio de una APP o de manera telefónica, se debe contar con una sede administrativa en la cual se concentre todo el talento humano que prestara el servicio.

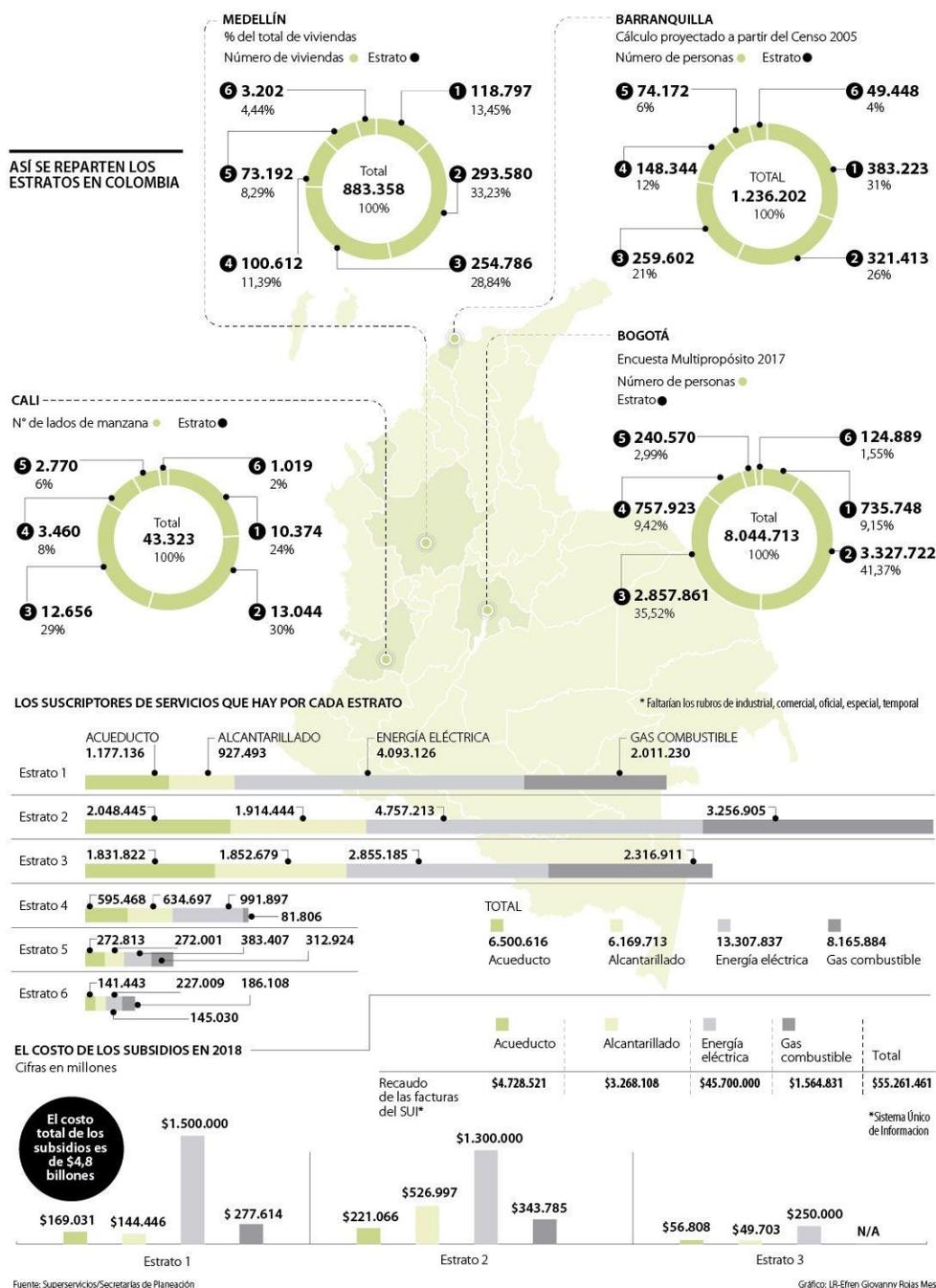
Medellín está ubicada en el noroccidente de Colombia sobre la cordillera central con una altitud media de 1495 m.s.n.m. Ubicada en el Valle de Aburrá, está rodeada de montañas y es conocida como la “Ciudad de la eterna primavera” por su clima que, durante todo el año, promedia los 24°C, es la segunda en importancia en Colombia, y capital del departamento de Antioquia. (Medellín, la ciudad de la eterna primavera, s.f.)

Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2019), Medellín tiene al 2018 una población de 2.508.452 habitantes, lo que la convierte en la segunda ciudad más poblada de Colombia. (Cifuentes, 2018)

Al cierre del año 2019, Medellín contaba con 886.293 viviendas. En lo concerniente a la distribución de estas viviendas por estrato socioeconómico al interior de la ciudad, el estrato uno ha aumentado su proporción entre el periodo 2012-2019, pasando de 12% a 13% el promedio de viviendas en estrato uno (en términos absolutos, el promedio pasó de 95.593 a 111.213), mientras que las viviendas con estrato dos disminuyeron su proporción entre los mismos periodos mencionados, pasando de 35% a 34% su participación sobre los demás estratos. (Medellin como vamos, 2020)

Figura 3

Mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia.



Nota. Tomado de *Mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia.* (2019, 27 mayo).

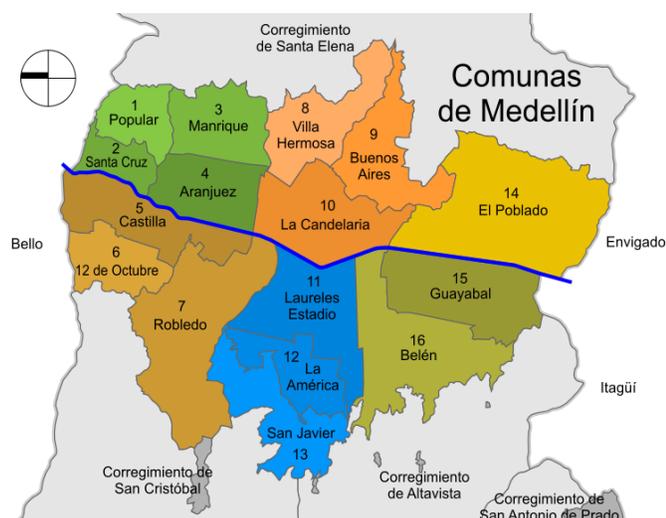
[Figura]. La República. <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

En cuanto a la movilidad, la infraestructura de transporte de la ciudad permite transportarse fácilmente a lo largo del territorio a través de la integración de los sistemas masivos: el Metro, el sistema de buses articulados (Metroplús), los teleféricos (Metrocable), el tranvía y una oferta amplia de líneas de buses. (Medellín, la ciudad de la eterna primavera, s.f.)

La ciudad está distribuida político-administrativamente en dieciséis comunas, a saber: Popular, Santa Cruz, Manrique, Aranjuez, Castilla, Doce de Octubre, Robledo, Villa Hermosa, Buenos Aires, La Candelaria, Laureles- Estadio, La América, San Javier, El Poblado, Guayabal y Belén; así mismo cuenta con cinco corregimientos: Palmitas, San Cristóbal, Altavista, San Antonio de Prado y Santa Elena. La ciudad tiene un total de 249 barrios urbanos oficiales. (Medellin como vamos, s.f.)

Figura 4

Mapa comunas de Medellín



Nota. Tomado de *Mapa comunas de Medellín.* (s. f.). [Mapa]. Medellín, Ciudad de la eterna primavera. <http://medellintespera.blogspot.com/p/mapa-de-medellin-con-barrios-y-comunas.html>

Económicamente, Medellín es una ciudad que sobresale como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y de servicios de Colombia, primordialmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, telecomunicaciones, automotriz, alimentos y salud. (Medellin como vamos, s.f.)

Las personas de escasos recursos en Colombia, se definen como aquellos con un ingreso per cápita inferior a la línea de pobreza (que en 2020 para Medellín fue de \$417.731), los vulnerables aquellos que están por encima de la línea de pobreza pero tienen un ingreso per cápita diario inferior a 13 USD3 (\$653.781 mensuales), la clase media a aquellos entre 13USD y 70 USD (\$3.520.360 mensuales) y la clase alta aquellas con un ingreso per cápita superior a 70 USD (Medellin como vamos, 2020)

Servicios Integrados

Acompañamiento en la historia clínica

Este primer servicio se podrá ofrecer mediante un modelo de alianza con las entidades prestadoras de servicios de salud EPS, concretamente con aquella en la que se encuentre afiliado el cliente con la finalidad de tener acceso a la historia clínica del paciente, para conocer los planes de atención a las enfermedades, los procedimientos y citas requeridas por el usuario con la finalidad de realizarles seguimiento, y realizar los trámites correspondientes para asegurar que los clientes reciban la adecuada atención conforme a los planes médicos y las necesidades del cliente.

Trámites de salud

Para los adultos mayores es muy importante llevar los procesos médicos de manera responsable y ordenada, para esto se crea el servicio de trámites de salud, con el cual se pretende realizar todos los trámites ante las EPS u otras instituciones, y que en general resultan engorrosas y que el adulto mayor no puede realizar por sí mismo o que se le dificulta por sus condiciones físicas, como lo son la renovación de fórmulas médicas, reclamar medicamentos, solicitud de tratamientos especiales y órdenes para procedimientos etc.

Acompañamiento en procedimientos y citas.

Este acompañamiento se refiere a llevar y estar presente con el adulto mayor en sus citas o procedimientos médicos, comprende hacer seguimiento de las necesidades y procedimientos, conocer los antecedentes médicos y también está incluido el cuidado en el hogar después de los procedimientos en los casos requeridos al igual que el acompañamiento en terapias.

Metodología

El proyecto utiliza técnicas de investigación cualitativas. Se parte de una revisión general del estado de la cuestión que se elaboró a partir de una búsqueda en bases de datos y la consulta de los documentos seminales asociados a la aplicación de herramientas de análisis estratégico propias de las ciencias económicas y administrativas, más concretamente del área de la planeación estratégica, a saber: el modelo de las 5 fuerzas o análisis del microentorno propuesto por Michael Porter y el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Con el propósito de realizar un diagnóstico del entorno competitivo se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter M. E., 2008), con el que se encontraron los factores críticos de éxito, para elaborar adecuadamente el modelo de negocio,

En segundo lugar, se aplicó el modelo CANVAS de (Osterwalder & Pigneur, 2010), con el propósito de identificar los aspectos esenciales a tener en cuenta para el negocio y de

integrar todos los elementos de la plataforma competitiva de la organización para asegurar la creación de valor y su permanencia en el largo plazo. La elección de esta herramienta se realizó por su pertinencia y, específicamente, porque ayuda a construir una visión a visión global del negocio, comprendiendo los clientes, y la propuesta de valor que se les pretenden brindar; así como como los productos o servicios que se van a ofrecer y, en consecuencia, identificar los ingresos del negocio y cómo canalizarlos adecuadamente. Por último, se revisaron documentos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE y de la Alcaldía de Medellín, con el fin de recolectar la información relevante que ayudara con el proyecto.

Aplicación De Modelos

Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación que tienen los proveedores en el sector es bajo, ya que se cuenta con una gran cantidad de proveedores para los insumos que necesita “Mano Amiga” que son más que todo en el tema de infraestructura, muebles y software; de los cuales la empresa puede elegir la que mejores condiciones le proporcione, en cuanto a variedad, calidad y precio. Y para esto en Medellín y Colombia existen múltiples proveedores.

Por lo tanto, los proveedores no representan una amenaza significativa, ya que el mercado es grande y tiene muchos competidores, tanto nacionales como internacionales. Así mismo en términos de infraestructura tecnológica se dispone de la capacidad en términos de acceso a redes y gestión de datos en la nube por parte de grandes compañías que compiten entre sí, razón por la cual en el proyecto se pudo elegir entre los diversos prestadores del servicio.

Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que en el momento no existe una oferta amplia de compañías que presten este tipo de servicios, la demanda actualmente se

ve atendida por cuidadores y personas de compañía que realizan algunos de los servicios que “mano Amiga” propone realizar, pero no de manera completa. Igualmente, si se toma en cuenta la población de adultos mayores solos, se advertirá que el mercado se caracteriza por una disparidad entre las cantidades demandadas y las cantidades ofrecidas, brindando oportunidad de que se instalen nuevos competidores que sean absorbidos por el mercado.

En este sentido se identificó un competidor directo “Más Médicos”, pero esta empresa aún no goza de alto reconocimiento en el mercado y los servicios que ofrecen son de uso limitado, por lo tanto, no representan ningún impedimento para ingresar. También puede haber competencia indirecta, como es el caso de la medicina prepagada, pero estas compañías no prestan el servicio de acompañamiento integral y especializado, que se propone prestar “Mano Amiga”. En este sentido se puede afirmar que la escasez de oferta hace que los compradores tengan pocas posibilidades de elección y deban adecuarse a las condiciones de las compañías establecidas, por lo tanto, su poder de negociación es bajo.

Amenaza de los nuevos competidores:

Teniendo en cuenta que este tipo de servicios es poco usual, puede especular que la amenaza de nuevos competidores es baja, sin embargo, como se mencionó anteriormente, la demanda de este mercado cada día va a en aumento, por lo tanto, este tipo de prestación de servicios dirigidos al adulto mayor cada vez es más atractivo y rentable. A esta tendencia se debe adicionar que no se identifican grandes barreras de ingreso al mercado, puesto que no se requiere de insumos, materiales o tecnologías altamente especializados para la prestación de este tipo de servicio, lo que brinda un mayor atractivo al mercado y, en consecuencia, se advierte una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La presencia de sustitutos es baja, como se mencionó anteriormente, no es amplia la oferta de servicios dirigidos a la asistencia del adulto mayor en la ciudad o el país. No se

advirten otro tipo de servicios que representen el mismo valor para los clientes, de hecho, la gestión propia de las necesidades deja de ser una forma sustitutiva de acceder a los servicios en la medida en que incrementa la edad de los usuarios. Por lo tanto, la amenaza de los servicios sustitutos es baja.

Rivalidad existente entre competidores de la industria

Cómo ya se identificó solo existe un competidor directo en la ciudad, “Más Médicos” sin lo que hace que la rivalidad en el mercado no sea muy grande. La demanda supera en tamaño a la oferta y aunque los servicios que se ofrecen actualmente en el mercado están dirigidos al mismo público objetivo, el modelo de “Mano Amiga” tiene un factor diferenciador, “el cual es la atención y el acompañamiento personalizado, lo que permite garantizarle al cliente un acompañamiento dedicado y la gestión de la historia clínica en términos del seguimiento personalizado de las citas y tratamientos médicos requeridos, que le brinda a esta propuesta un factor sobre el cual se puede construir una ventaja competitiva. Así mismo puede existir rivalidad relacionada con la competencia indirecta con las compañías de medicinas prepagada, las cuales se pueden sentir amenazadas y pueden agregar los servicios que “Mano Amiga” va a prestar a su portafolio, pero esta amenaza no se considera significativa puesto que ambas actúan en mercados diferentes.

Modelo CANVAS

Segmento del mercado

Los servicios estarán dirigidos a los adultos mayores, comprendidos en edades superiores a los 60 años, residentes en Colombia, específicamente en Medellín y el Área Metropolitana, de estratos socioeconómicos entre 3 y 6, con ingresos superiores a los 2 salarios mínimos, que viven solos, no tienen familiares e hijos, o con hijos adultos profesionales, que no tienen tiempo de estar pendiente de las citas médicas de sus padres.

Según el DANE (2019), Medellín contaba con una población en total de 2.508.452 en el año 2018, para un total de 815.493 hogares formados, de estos, 264.496 son hogares con adultos mayores, y un total de 362.449 adultos mayores, eso quiere decir que el 32% de los hogares en Medellín están conformados por adultos mayores; Con esta información podemos hallar una proyección de los hogares con adultos mayores según los estratos socioeconómicos.

Tabla 3

Proyección Hogares con adultos mayores según el estrato socioeconómico

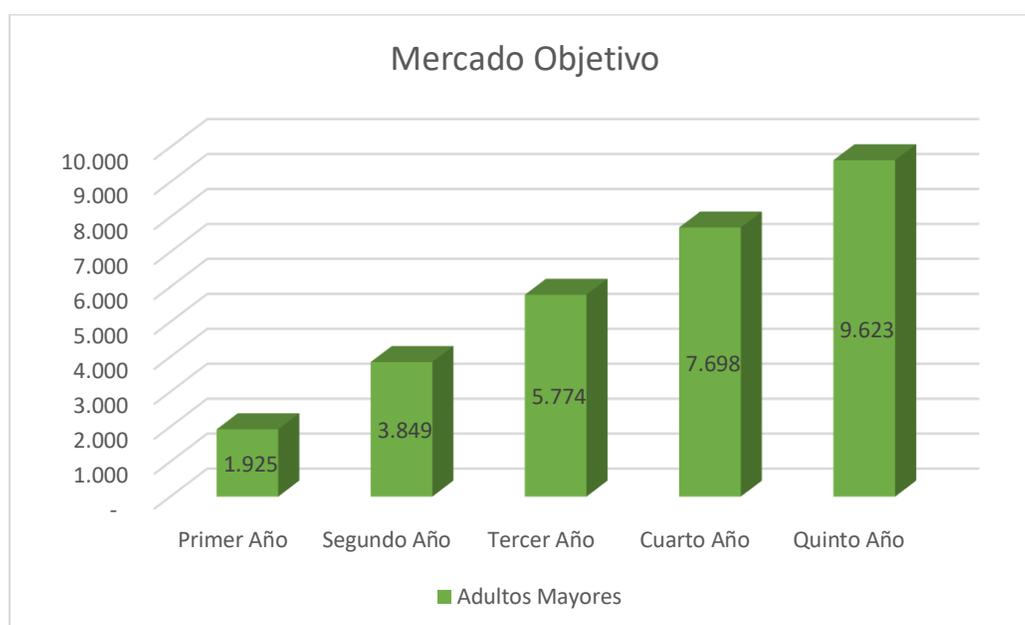
Estrato Socioeconómico	Porcentaje según estrato	Proyección Hogares con adultos mayores
1	13,5%	35.699
2	33,4%	88.223
3	28,9%	76.565
4	11,4%	30.235
5	8,3%	21.995
6	4,5%	11.780
Total	100,0%	264.496

Dado el análisis realizado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter se pudo establecer que en Medellín y el área metropolitana la oferta de servicios especializados en el acompañamiento al adulto mayor para el acceso a los servicios de salud es escasa, y aparece tangencialmente de una manera muy pobre, se puede aspirar a lograr en los primeros cinco años de funcionamiento del modelo, acceder al 1% anual para un total de 5% del mercado objetivo al finalizar los 5 años.

Para hallar el 5% del mercado, se multiplica por el total de adultos mayores en Medellín (362.449), es decir que el 5% corresponde a 18.122 adultos mayores en total, y luego se multiplica por el porcentaje según los estratos 3,4,5 y 6, es decir un 53,1%, para un total de 9.623 adultos mayores como objetivo final en el quinto año.

Figura 5

Mercado objetivo en 5 años



Propuesta de valor

Servicio de acompañamiento personalizado y asesoramiento a los adultos mayores en la salud, especialmente en procedimientos y citas médicas; Este servicio abarca desde el estar pendiente de las citas que el adulto mayor debe tener constantemente, recordar estas citas; el transporte, desplazamiento y asistencia a las mismas, hasta el acompañamiento con la gestión del historial clínico del paciente para elaborar y asegurar la atención del cronograma de procedimientos médicos requeridos.

La propuesta de Valor de “Mano Amiga” se fundamenta en 3 servicios especiales: Acompañamiento de la historia clínica; Trámites de servicios de salud y, por último, Acompañamiento en procedimientos y citas médicas.

Figura 6

Servicios “Mano Amiga”



El primer servicio se refiere a planificar y gestionar los tratamientos o procedimientos que debe realizarse el paciente acorde con su historia clínica del paciente, para llevar un control del cronograma de atención del paciente y gestionar las citas, programar la asistencia y el acompañamiento que el cliente necesita.

El segundo servicio se basa en la realización de los trámites de salud requeridos por el cliente, como son la renovación de fórmulas médicas, reclamar medicamentos y órdenes para procedimientos, trámites de autorización de procedimientos especiales, entre otros.

Por último, está el servicio de acompañamiento en procedimientos y citas médicas, que consiste en recoger, transportar e ingresar con el paciente a sus citas médicas, procedimiento o terapias, cuando éste lo requiera; así mismo este servicio garantiza que el adulto mayor esté

acompañado por alguien que conoce su historia clínica, los medicamentos que consume y los procedimientos a los que se ha sometido de manera que el médico que le atienda tenga la información más relevante disponible para la atención. También se puede incluir el cuidado en el hogar después de los procedimientos médicos si así se necesita y el acompañamiento en terapias.

Un aspecto característico de la propuesta de valor de mano amiga es la personalización del servicio acorde a las necesidades específicas de cada paciente, así como la calidez en la prestación del servicio, la rapidez en la atención y disponibilidad 24/7; para esto cada paciente contará con un asesor personal dedicado, responsable de atender sus necesidades.

Canales

La oferta de “Mano Amiga” es multicanal ya que se planea implementar canales directos y canales indirectos. Como la propuesta de valor está dirigida especialmente para el adulto mayor, el canal directo más importante es la línea telefónica, dado que es el canal de más fácil acceso para las personas de este grupo poblacional, sin embargo, también se contará con página web y un diferencial importante de “Mano Amiga” es el desarrollo de una APP disponible para Android y IOS desde la cual se accede a la información y servicios ofrecidos por la institución, con la posibilidad de acceder a algunos servicios de manera online. Igualmente se dispondrá de presencia en las redes sociales para mantener informados a los usuarios.

En los canales indirectos, se contempla la celebración de alianzas y convenios con instituciones de salud, EPS y aseguradoras de tal manera que puedan mejorar su portafolio de servicios a través de Mano Amiga con tarifas y descuentos especiales.

Relación con el cliente:

La relación con los clientes, al igual que la prestación del servicio, se realizará bajo la figura de asistencia personal dedicada; ya que se procura crear una relación profesional, cálida

y personalizada con el cliente a largo plazo. Debido a que el servicio ofrecido es de acompañamiento en temas de salud, desde el primer momento en el que el adulto mayor llega, se le asignará un asesor personal dedicado, que este al pendiente de todas sus necesidades, desde conocer el historial clínico a lo largo del tiempo, brindar acompañamiento al paciente en cada una de sus citas y procedimientos, hasta realizarle sus trámites de salud, que permitan que el paciente se dispense de todos estos temas.

En un inicio, cada asesor podrá tener un máximo de 30 pacientes a su cargo, para el acompañamiento, de los cuales mínimo 10 clientes deben ser del plan Básico

Fuentes de ingresos

La fuente principal de ingresos es el pago de las cuotas de suscripción mensual, las cuales varían dependiendo del plan que el cliente escoja. Se propone ingresar al mercado con tres planes diferenciados:

Plan Básico: Este plan tendría un valor de \$80.000 mensuales e incluye el servicio de trámites de salud

Plan Plus: Este plan tiene un valor de \$120.000 mensuales e incluye el servicio de trámites de salud más acompañamiento en la historia clínica.

Plan Premium: Este plan tiene un valor de \$190.000 mensuales e incluye el servicio de trámites de salud, acompañamiento en la historia clínica, y el acompañamiento a citas y procedimientos médicos.

Estos planes se diseñan para brindar acceso a las personas en los diferentes estratos socioeconómicos de la ciudad.

Se pretende generar flujo de caja con el plan básico, mejorar el margen de utilidad con el plan plus y tener un mayor beneficio con el plan premium.

Tabla 4*Porcentaje de persona según los estratos 3 al 6*

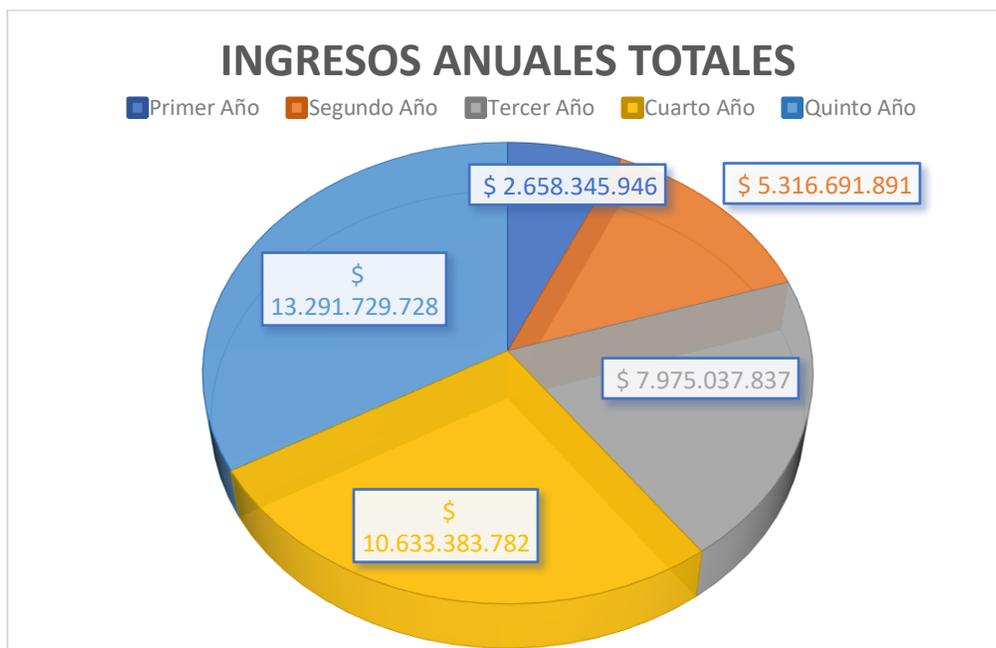
Estrato Socioeconómico	Porcentaje según estrato	Porcentaje según el total de estratos 3 al 6
3	28,9%	54,4%
4	11,4%	21,5%
5	8,3%	15,6%
6	4,5%	8,5%
Total	53,1%	100,0%

Tabla 5*Alcance Anual por estrato socioeconómico*

Alcance anual por estrato					
	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Alcance Total
Primer Año	1.047,48	413,19	300,83	163,10	1.924,6
Segundo Año	2.094,96	826,38	601,67	326,20	3.849,2
Tercer Año	3.142,43	1.239,58	902,50	489,31	5.773,8
Cuarto Año	4.189,91	1.652,77	1.203,33	652,41	7.698,4
Quinto Año	5.237,39	2.065,96	1.504,16	815,51	9.623,0

Tabla 6*Ingresos Anuales*

Ingresos por Año					
	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Ingreso Total
Primer Año	\$1.005.578.506	\$594.996.278	\$685.898.488	\$371.872.674	\$2.658.345.946
Segundo Año	\$2.011.157.011	\$1.189.992.557	\$1.371.796.975	\$743.745.348	\$5.316.691.891
Tercer Año	\$3.016.735.517	\$1.784.988.835	\$2.057.695.463	\$1.115.618.022	\$7.975.037.837
Cuarto Año	\$4.022.314.022	\$2.379.985.114	\$2.743.593.950	\$1.487.490.696	\$10.633.383.782
Quinto Año	\$5.027.892.528	\$2.974.981.392	\$3.429.492.438	\$1.859.363.370	\$13.291.729.728

Figura 7*Ingresos anuales totales*

Recursos claves:

- **Recursos financieros:** Se requiere de capital financiado de \$224.500.000 por medio de un crédito para cubrir todos los gastos de apertura.
- **Recursos humanos:** Se requiere personal capacitado para la prestación del servicio, para los planes premium se requieren auxiliares de enfermería especialistas en adulto mayor, para el acompañamiento del paciente en sus citas y procedimientos; personal administrativo, de seguridad y de servicios generales.

Figura 8

Asesores por año según el alcance deseado



- **Recursos físicos:** Instalaciones para la parte administrativa, y operacional dotadas con todos los implementos necesarios para la prestación del servicio, se pretende alquilar una oficina ubicada en la zona de Almacentro en Medellín. Ubicación estratégica que permite tener acceso a las diferentes oficinas de las EPS, para poder realizar las diligencias de los pacientes de manera más eficiente. y vehículos para el transporte de los pacientes.
- **Recursos intelectuales:** Bases de datos de clientes, software para facturación y manejo de historias clínicas.

Actividades claves:

- Formación, capacitación y entrenamiento constante de los asesores para la prestación del servicio.
- Asignación de asesor al cliente y gestión de las suscripciones
- Remuneración e incentivos para atraer empleados
- Administración de la página web, sistemas de información y Contac center
- Contratación de personal idóneo a medida que aumente la demanda
- Gestión logística: Planeación de las agendas y rutas de manera eficiente de cada asesor para la prestación del servicio.

Asociaciones claves:

- Alianzas estratégicas con EPS
- Alianzas con entidades de seguros para venta cruzada
- Alianza con plataformas de transporte
- Alianzas con centros del cuidado del adulto mayor
- Alianzas con las entidades prestadores de salud particulares y médicos especialistas particulares

Estructura de costos:

Este modelo está centrado en el valor, lo que permite tener una diferenciación en cuanto a los beneficios que se ofrecen y que el cliente percibe.

Se necesita de una inversión inicial de \$224.500.000 para cubrir los equipos de cómputo, mobiliario de oficina, implementos de aseo y cocina, y creación de página web y app. la cual se va a obtener por medio de un crédito en una entidad financiera.

Tabla 7*Gastos iniciales*

Gastos iniciales	
Equipos de Computo	\$ 96.000.000
Mobiliario de oficina	\$ 50.000.000
Aseo y cocina	\$ 1.500.000
Creación de APP	\$ 50.000.000
Creación de página web	\$ 15.000.000
Proceso de contratación	\$ 12.000.000
Total	\$ 224.500.000

Aparte de estos costos iniciales, también se cuentan con gastos mensuales para el sostenimiento de proyecto como lo son los salarios de los colaboradores, arriendo del local en el que se va a prestar el servicio, etc.

El salario de los empleados va a estar conformado por el salario mínimo mensual legal vigente más comisiones del 30% de suscripciones que tengan mensuales, si cuentan con vehículo propio que permita el transporte de los pacientes se le suma un bono mensual \$200.000 para cubrir los gastos del vehículo.

Tabla 8*Gastos mensuales y anuales.*

	Gasto Mensual	Gasto Anual
Oficina Almacentro	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Software contable	\$ 166.250	\$ 1.995.000
Software nomina	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Salarios empleados	\$ 130.458.649	\$ 1.565.503.784
Transporte	\$ 12.800.000	\$ 153.600.000
Mantenimiento sitio web	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Mantenimiento APP	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Total	\$ 148.014.899	\$ 1.776.178.784

Conclusiones

El principal propósito con la elaboración de la propuesta Modelo de Negocio para el acompañamiento al Adulto Mayor “Mano Amiga”, es satisfacer las necesidades que tienen los usuarios en los temas de salud de la población de adultos mayores en Medellín, con el acompañamiento en su historia clínica, citas, procedimientos médicos y tramites; así se genera una buena calidad de vida a los usuarios de la tercera edad.

En esta tesis se demuestra la gran necesidad que tienen los usuarios de acompañamiento, ya que a medida que la población envejece, aumenta la cantidad de personas que necesitan apoyo de terceros para desarrollar sus actividades diarias y sabiendo que sus familiares más cercanos no tienen tiempo debido a sus múltiples ocupaciones, incluso se realizó un diagnóstico en general de la situación actual de los adultos mayores en Medellín, y se puede decir que el mercado objetivo de este proyecto que actualmente está desatendido, está en un crecimiento continuo, lo cual permite que “Mano Amiga” crezca en el tiempo.

Es relevante indicar que para que este proyecto sea viable se debe implementar en una primera instancia el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que es necesario conocer de primera mano la competitividad del entorno que rodea el mercado objetivo, y asimismo seguir los pasos descritos por Osterwalder y Pigneur en el modelo Canvas, lo que permite conocer los aspectos claves del negocio.

Referencias

- Alexandra, M.-H. S. (2011). *Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia, del trade-off y de la jerarquía de las preferencias**. Bogotá.
- Araque, F., & Suárez, O. (2017). Reflexiones teóricas y legales del adulto mayor y la discapacidad en Colombia. *JURÍDICAS CUC*, 100.
- Cifuentes, J. D. (15 de Noviembre de 2018). *Telemedellin*. Obtenido de <https://telemedellin.tv/cuantos-habitantes-tiene-la-ciudad-de-medellin/294669/>
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*.
- Datos Macro*. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/colombia>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Medellín.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). *Adulto mayor en Colombia, Características generales*.
- Echarri, A., Pendás Aguirre, Á., & Quintana Sanz-Pastor, A. d. (2002). *Joint Venture*. Madrid: FC Editorial.
- Flórez, C. E., Martínez, L., & Aranco, N. (Septiembre de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Envejecimiento_y_atenci%C3%B3n_a_la_dependencia_en_Colombia_es.pdf

La República. (27 de Mayo de 2019). Mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. *La República*.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.

Medellin como vamos. (s.f.). Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/medellin>

Medellin como vamos. (2020). Obtenido de INFORME DE CALIDAD DE VIDA 2020:

<https://www.medellincomovamos.org/system/files/2021-09/docuprivados/Movilidad%20y%20espacio%20p%C3%ABlico%20Informe%20de%20Calidad%20de%20Vida%20de%20Medell%C3%ADn%2C%202020.pdf>

Medellín, la ciudad de la eterna primavera. (s.f.). Obtenido de

<https://www.upb.edu.co/es/universidad/nuestro-campus/sobre-la-ciudad/medellin>

Ministerio de Salud y Protección. (2020). *Boletines Poblacionales: Personas Adultas Mayores de 60 años* .

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Sala situacional de la Población Adulta Mayor*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (16 de Octubre de 2021). *Minsalud*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-actualiza-politica-de-envejecimiento-y-vejez.aspx>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Ramirez, S. (4 de Mayo de 2022). Colombia tendrá 10 millones de adultos mayores en 2031. *E/ Colombiano*.